陈春花管理经典



回归营销基本层面

陈春花◎著

The China Way of Marketing

营销就是对顾客的理解并实现顾客的价值

营销是一个务实落地的工作，如果仅仅从理论上判断营销、理解营销，会违背营销本身的含义



机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

陈春花管理经典



回归营销基本层面

陈春花◎著

The China Way of Marketing

营销就是对顾客的理解并实现顾客的价值

营销是一个务实落地的工作，如果仅仅从理论上判断营销、理解营销，会违背营销本身的含义



机械工业出版社
China Machine Press

陈春花管理经典

回归营销基本层面

陈春花　著

ISBN：978-7-111-54837-9

本书纸版由机械工业出版社于2016年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

总序　比使命更重要的是行动

最近，管理学一级期刊Academy of Management Journal（AMJ）的许多编辑发表了一篇号召研究学者提出更多适合东方情境的管理理论及构念的文章。这篇文章回顾了近几十年发表的管理学文章在理论创新及贡献上的不足以及对西方理论过度偏重的情况，分析了东方与西方社会在管理情境上的一些不同之处，呼吁更多产生于东方式独特管理情境、能够解决社会实际突出问题的创新性理论及构念。

自己在管理学研究领域已经走过了20多年，其实AMJ编辑关注的话题，也是我一直关注的话题，我总是感觉中国管理研究没有如中国企业实践那样做出自己应有的贡献，中国管理研究学者也没有如中国企业家那样勇于拿出自己的观点以及创造出自己的价值。

在我自己的认知里，管理研究贡献价值需要三个条件：一是企业实践的优秀案例；二是对重大规律性问题的认识；三是人文关怀。这三个条件在过去30多年中国改革开放的实践中，已经显现出来，或者可以说中国管理研究贡献价值的基本条件已经具备，但是为什么中国管理研究本身却没有同步创造价值呢？有人认为是语境的问题，有人认为是研究范式的问题，这些也许是问题，但是我觉得其核心问题是中国管理领域“知”与“行”脱节的问题。

最有意思的现象是，管理学者研究的话题只是去满足西方管理期刊的要求，并不理会现实的中国企业所面对的困难与挑战。企业家与经理人回到商学院读书，更重要的目的是结识人际网络与构建新的商业机会，甚至

一些成功的企业家在公众传播中直接表明观点，认为经济学家、商学院教授没有用。我不想去评价谁对谁错，客观存在的现实是，管理学者的研究与企业家的实践之间有着一个巨大的鸿沟，管理学研究成果企业家并不去在意，企业家青睐的期刊和书籍，管理学者也不屑一顾，这种现象本身就可以说明问题。

德鲁克精辟地阐述了管理的本质："管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一的权威性就是成就。"管理经典正是源自于对管理实践的关注与洞察，并通过与实践的互动来引领实践，此即管理经典的实践性。基于这一特征，这些经典的研究成果在两个关键方面为我们的管理实践和管理研究贡献了价值：问题的框定与复杂问题的简单化。我们始终可以受益于那些引领管理实践变化并创造出无数价值的经典研究成果：泰勒的科学管理原理解决了劳动效率最大化的问题，韦伯的行政组织与法约尔的管理原则解决了组织效率最大化的问题，赫茨伯格的双因素理论解决了激励与满足感之间的关系问题，波特的竞争战略解决了如何获得企业竞争优势的问题，德鲁克让我们了解到知识员工的问题。这些经久的研究，正是基于对管理实践中重大问题的提炼，与西方企业有效的互动，带动了西方管理实践的高速发展，并引领了世界管理的方向。

如果我们所有人可以回到最基本的问题上思考，可能所有的问题都变得很简单。从这个意义上讲，在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，管理大师在那些经典研究成果中所提出来的管理问题依然存在，他们所总结的管理经验依然有益，他们所研究的管理逻辑依然普遍，他们所创造的管理方法依然有效。这一切首先基于这

些研究都是面向管理实践的，其实践性的本质决定了这些研究对管理实践活动的深刻洞察和归纳提炼，从而推动实践成效的提升。因此，实践性正是这些经典管理研究成果的价值贡献的首要内涵。

管理一定是来源于实践的，没有管理实践的成效，我们无法真正获得管理经验的总结和理论。因此，中国管理学领域的学者需要从事更多的启蒙工作、学习的工作，把西方的管理理论传送到中国企业的管理实践。

无论是管理实践还是管理研究，很多人非常努力地在尝试着新的管理理论。20世纪40年代，人际关系训练被看作是组织成功的关键；50年代，德鲁克提出的目标管理理论又被视为解决管理问题的新方法；进入70年代，我们看到了企业战略；90年代，随着电子信息技术的进步，更多的新方法层出不穷。当进入21世纪的时候，我们认为管理创新理论引领变化。其实这些都是非常重要的，因为对于中国企业来讲，所有的管理理论和方法都是需要面对和接受的。但是，我们往往无奈地发现中国企业活得很苦，因为付出非常多却没能得到相应的回报。这其中的根本问题就是管理的基本到底是什么？我们的管理发挥了什么作用？当我们对管理的基本理解不够的时候，后面所有的东西都是没有价值的。

管理的目的是为了提升效率，这是德鲁克和我们的共识。也就是说，管理从根本意义上是解决效率的问题。那么，我们的效率从哪里来？管理的逻辑如何？这是我们今天遇到的问题。从管理演变的历史来看，管理演变的第一个阶段是科学管理阶段，代表人物是泰勒，这个阶段所解决的问题就是如何使劳动效率最大化；管理演变的第二个阶段是行政组织管理阶段，代表人物是韦伯和法约尔，这个阶段解决的问题就是如何使组织效率

最大化；管理演变的第三个阶段是人力资源管理阶段，包括人际关系理论和人力资源理论，这个阶段解决的问题就是如何使个人效率最大化。因此，如果对管理所谈的效率做细致的划分，就是劳动效率、组织效率和个人效率。先解决劳动效率，然后解决组织效率和个人效率，当顺序颠倒时我们会发现管理无效。因为个人效率需要支付条件，而支付条件是需要组织给出的，如果没有劳动生产力的产出就不可能有组织效率，没有组织效率就不可能有个人效率。

选择泰勒、法约尔、福列特的经典研究成果，是因为我们对管理理论研究的一个认识：管理理论研究的命题来源于对重大实践问题的认识。泰勒正是认识到提高工人劳动生产率是极其重大的问题，才有了以分工理论为核心的科学管理理论。法约尔正是关注到组织效率的问题，才有了一般管理的5个要素和14条原则。福列特则是前瞻性地关注到了科学管理中被忽视的人性因素的相关问题，通过在企业管理咨询的实践中对现实进行细致的观察和研究，从而在发挥个人效率的问题上为我们提供了启示。回顾这些管理经典时我们发现，管理大师回答了对管理的最基本理解：效率。正是这样的理论研究，推动了西方近现代的高速发展。

做了一个管理理论演变的梳理和回顾，只是想说明“知”与“行”之间是完全合一的，如果无法做到这一点，只能是知与行未做到位。只能说管理学者对实践的问题并未观察到位，只能说明立志于从事管理研究的学生与学者，没有要求自己成为一个时代问题的密切观察者，没有让自己融入社会实践中，没有走到企业中去，没有亲身经历一些组织的变革与挑战，所以无法发现问题、无法贡献有价值的研究。

中国传统哲学，一直在讨论“无为”与“有为”的问题，古人有言“天下同归而殊途，一致而百虑”，老子说“无为而治”，《金刚经》说“圣贤皆以无为法而有差别”。你会发现，哪怕是谈论“无为”，也是为了“有为”。

儒家的思想是把欲望控制在一定范围之内，孔子因此删诗书、定礼乐。在孔子生活的时代，各诸侯国之间不断打仗，根本没有一个安定的环境，但是对于文化而言，如果没有安定的社会基础是很难保存的。因此，孔子为了保存宝贵的文化遗产，删诗书、定礼乐，教书授徒。

孔子有七十二贤人，三千弟子，这些弟子后来都成了文化的主将，为中华文化的发展做出了巨大的贡献。孔子删诗书、定礼乐，就能保存文化了吗？我想是的，因为诗书礼乐是文化的形式，如果没有一定的形式，任何一个事物也难以保存。汉代班固《汉书·艺文志》上说“六艺之文，乐以和神，仁之表也；诗以正言，义之用也；礼以明体，明者著见，故无训也。书以广听，知之术也；春秋以断事，信之符也”。因此，孔子在战事纷纷的年代要保存一些规范，从而达到延续文化的目的。

但是，规范只是形式而已，它不是文化的精义所在，重要的是在于对规范目的的体认。倘若没有体认到规范的目的，规范则会变成累赘和负担，且会限制人们。可以说，对目的的体认要通过规范，但不能限于规范。这也是孔子的目的所在。因此，孔子提出“仁义礼智信”“温良恭俭让”“忠孝仁义”，这些都是规范，也可以说是教条。

孔子并不像宋儒以及后世所刻画的那样死板，他的生活是充满欢乐和幽默的。这一点，如果贯通起来看，而不是读格言似的，读一下《论语》就能体会得到。孔子说“吾道一以贯之”，这个“一”就是他的目的。倘若明

白了它，则会觉得规范不是呆板的，而是活动的，又是“不逾矩”的，所谓“自然而然”地合于“道”。可惜，后世往往把规范看得最高，也看成是最终的。这让我联想到一些研究论文，几乎都是符合规范却没有意义和价值。

因此，把对规范“度”的把握放在第二位，正是孔子所说的“智者过之，愚者不及”而“过犹不及”的错误，把“仁义道德”变成了一种枷锁，导致了人们的唾弃，以致出现了“五四”时期对传统文化的冲击。这个错误不在孔子，而应在于后世对孔子思想的曲解。我觉得，很有必要重新审视一下传统文化，挖掘出传统文化的精义所在。从某种意义上来说，把欲望控制在一定范围内，也即规范的存在是非常重要的，只是我们要怎样理解的问题。

道家讲“清静无为”，不理会欲望。为什么？因为人总在追求之中，倘若因此而不断奔波，则永不能“清静”，因此，道家要求人们“虚无”，把欲望淡漠，不去管它，从而达到“清静无染”。应该说，这也是儒家的目的。但是，倘若青年之初就讲“清静无为”，很容易导致散乱，一切都不在乎。真正的道家是“无为而无不为”的，这个“无为”不是什么事都不干，而是能认清时代的潮流，从而能“无不为”。因此，道家的目的是好的，但必须从扎实的规范做起。

佛家要求认清欲望的面目，从而“止于所当止，发于所当发”，也就是不但对规范要认清，对它的目的也要认清，从而能够正确、合理地处理一些事情。但是，倘若认不清呢？只有从规范做起。

因此，可以说规范是初步的必经之路，故而圣人都提出所谓的“戒

律”。只是我们不能体会到戒律的目的而执着于戒律了，或对它认识不够而废弃了戒律，从而导致了一些弊病。

正如班固所说“及刻者为之，则无教化，去仁爱，专任刑法而欲以致治，至于残害至亲，伤恩薄厚”，西方社会就有这种倾向。因此，“度”的把握非常重要。最好是能够知道什么时候该怎么办，但这很难。正如释家所说，“因人施教”，首先要自己眼光正确，能指出别人或社会的弊端，并能提出解决的办法。

在治世方面，儒、道两家的思想比较突出。儒家是“一以贯之”，也就是一种“傲骨”。不论在什么情况下，社会安定也好，混乱也好，总希望尽自己的心力拯救社会，“救世济人”，所以国破家亡时往往有儒家的忠臣出现。孔子就是“知其不可为而为之”的例子，这是儒家的观点。道家的思想则主要在乱世时方能显示，我们看历史也会发现，每当社会安定了，儒家思想必定被重新召起，因为这是社会安定治理的必由之路，而到了乱世，道家思想则占上风。道家思想善于把握关键，能把时代的洪流疏导，在洪流的下游挖一些渠道，从而能比较容易地处治它，事半功倍，“无为而无不为”，这是一种好办法。但这洪流冲击力的大小，我们怎样判断呢？也就是我们怎样决断我们用什么方法呢？这不仅需要多读历史书，因历史有重演的味道，孔子也说“温故而知新”，还要善于观察社会，从而达到“因人施教”，事半功倍。

知行合一不仅是一种理想，更应该是一种行动习惯，无论是我们的先贤，还是近现代西方管理大师，他们的贡献可以引领我们去完成属于我们的时代使命，而比使命更重要的是行动。

西方发达国家的实践所总结出的管理理论，启蒙了包括我在内的中国企业经营者与管理研究学者，我们花了整整20年引进、学习与消化，同时运用到中国企业管理实践中。正是这20年学习的努力，终于在今天，中国领先企业站到了世界舞台上，并逐步成为全球领先者，伴随而来的，就是中国管理研究领域，也会有机会站在世界舞台上，并成为引领者。

“每一代人都需要新的革命。”托马斯·杰斐逊留下了这样的遗嘱，它令一代又一代不同国籍与文化背景的人激动。对于我而言，正是这个时代，赋予一个中国企业蓬勃发展的机遇，整整一代中国企业家与中国企业的崛起与发展，让全世界各地的人看到一个生机勃勃、日益强大的中国。当我可以置身于这鲜活之中，中国企业以及企业家所尝试、探索、学习以及创新的实践，充盈了每个研究的话题，预示着可能出现的崭新理论，投身其中，让我有着取之不尽的源泉。所以从我踏入管理学研究领域那一天开始，整整20年的见证，让我能够一次又一次地去寻找属于中国领先企业的研究价值，才有了这些作品呈现给大家。

感谢机械工业出版社及华章公司，感谢前总经理周中华、副总经理王磊、前副总经理张渝涓女士10年来的一贯支持；感谢我的策划编辑袁璐先生细致而又全面的帮助，在我写作过程中经常与我讨论和交流；感谢程琨编辑极为仔细、认真地为丛书的每本书校对；感谢在过去20多年的时间里，愿意与我一起深入研究的那些领先的中国企业、企业家及团队成员，如新希望、美的、TCL、华为、广东威创、创维、南方航空、星光集团等，他们的成长时间以及持续的发展，让我得以在实践的第一线真切理解和感受；感谢一直陪伴着我的研究伙伴，如曹洲涛、乐国林、赵海然、刘祯、宋一晓、马胜辉、陈鸿志等；感谢引领我的两位导师苏东水教授、赵

曙明教授，正是你们的引领与陪伴，我才可以坚持做下去；感谢我所遇到的所有学生，你们的实践、疑惑以及勇气给了我驱动力量；感谢华南理工大学、新加坡国立大学、北京大学三所大学给了我滋养的支持；最后感谢我的家人，他们一直默默地支持，才会让我毫无顾虑地去做各种尝试。

感恩在我从教30周年的日子里，机械工业出版社及华章公司帮助我整理和出版了这套丛书，虽然这不是我过去30年所研究和写作的全部，但是已经是我渴望付出价值的最重要的部分。当这套丛书出版后，我知道，自己依然会伴随着中国企业的成长，继续我的成长与追求。

在这代人的记忆中，这个时代意味着一个单纯与乐观的年代，也是一个创新与超越的时代，新事物蜂拥而来，任何尝试都可能获得某种成功。商业和企业的成长对中国的重要意义并非在于它摧毁了一个旧传统，而在于它在建立一个新世界；实践与理论的贡献对中国的重要意义不仅仅是总结出自己的理论，更是管理提升与人类进步的新组成部分。如果说由荆棘丛生的荒原构成的中国商业世界，更需要雄心勃勃的梦想者与开拓者，那么已经站在世界舞台上的中国企业实践，更需要肩负使命的行动者与创造者。

陈春花

2016年8月9日于北京

自序　在雨中，自伞自度

我总是会不断地想到一段禅。

雨下个不停，一个人躲在屋檐下，一位禅师撑伞走过。“禅师！普度一下众生，带我一程吧！”屋檐下的人急喊。“我在雨中，你在檐下，檐下无雨，你不需要我度。”禅师高声回答，连脚步也没有放慢。“现在禅师该度我了吧！”这个人立即站到雨中。“你在雨中，我也在雨中。雨没有淋到我，是因为我有伞。你需要的是伞来度你，不是我度，请自找伞吧！”禅师说完，继续走他的路。

常常会有人问：中国企业如何面对市场？中国企业如何面对竞争？常常有人试图运用成熟的营销理论来指导企业的营销实践，也有人试图通过学习成功的跨国企业的个案，来为自己的企业找到可以运用的经验。正如这段禅，企业需要的是自己面对市场的思考，自己面对市场去选择和行动；正如禅师所言，我们需要的是“伞”，不是现成的理论，也不是别人的经验。自伞自度，自性自度，只有备好伞，我们才可以在雨中自度。

2005年以来，我一直被一种情绪影响，也曾经列出这些影响我情绪的因素，我发现那是我对中国企业发展所感受到的不安。我回到德鲁克先生对中国管理者的忠告上去找寻这些不安产生的根源，德鲁克先生说：“管理者不同于技术和资本，不可能依赖进口。中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。他们应该是中国自己培养的管理者，他们熟悉并了解自己的国家和人民，并深深植根于中国的文化、社会和环境当中。只有中国人才能建设中国。”我们并没有做到德鲁克先生所断言的那样，

这是我不安的真正来源，因为我们没有准备好可以自度的伞。

一年前，有人问我做教授和做总裁有什么区别，我回答说：“做教授要有更多的使命感，做总裁要有更多的责任感。”使命感来源于我们必须以自己的专业知识，理性、客观地理解所面对的环境，并能够不断地用自己的专业知识把对这个变化的环境思考的内容转化为人们所能理解的知识，当我们做这些努力的时候，我们需要有旁观者的清醒，需要有高度的专业精神，需要有对环境和人的深切的热爱；责任感来源于我们必须以自己的能力，专注、有效地理解每个成员，并能够不断地用自己的能力发挥每个人的长处，使得所有相关人员的绩效得以发挥。当我们做这些努力的时候，我们需要有管理者的效率，需要有高度的职业精神，需要有对组织效率和人的长处的敏感。正是研究者的使命感，使我们在混沌的商业世界里有着清醒的判断；正是管理者的责任感，使我们在变化的组织环境里有着绩效的发挥。

正是基于这样的理解，我一直有一种冲动：要以观察者的身份，专业、理性、客观地理解和思考中国市场。

这是来自一种鸿蒙的责任和道义，来自内心的冲动。

本书是我10年计划的一部分。10年前我决定研究中国企业的问题，到了2004年，这个计划的第一本书围绕着中国企业成长的道路出发，总结出中国领先企业的成长之道，我确定为《领先之道》。到了2005年，这个计划的第二本书围绕着对中国管理的思考出发，解析中国企业在组织与管理问题上的困惑和概念的混淆，我确定为《中国管理问题10大解析》。这个计划的第三本书从对中国市场的观察与思考出发，站在一个观察者的角度

来思考、理解和探索中国市场中的种种表象，我确定为《回归营销基本层面》。

中国企业所面临的挑战不是今天才出现的，在大多数情况下，我们所接受的管理训练和所积累的管理经验与所面对的市场事实格格不入，甚至截然不同。我们生活在一个巨变的时代，在这个时期发生的变化比以往任何一个时期都来得猛烈、来得彻底。许多人感到失望和不知所措，我在写作本书的时候也有同感。这是因为在许多情况下（如中国企业的品牌之路所面对的挑战、对营销战略的基本思考、竞争基础的彻底改变），当我们面对新的现实以及要求的时候，我们曾经行之有效的经验和方法不再有效，营销以及营销人员的观念需要更新。

本书是关于中国市场思考的书，对战略、渠道、品牌、价值链、营销团队、服务、营销思想等问题进行了探讨。营销需要回归基本层面，战略需要务本；渠道优于品牌，品牌是能力而非梦想；竞争的基础是价值链，而价值链需要共享；业务员时代终结意味着营销团队时代开始；服务必须增值，因为免费服务会吓跑你的顾客。虽然这些都是市场最基本的概念，但是我们需要清醒地知道：当不确定性成为常态的时候，做好基本层面才可以面对变化。这些思考很多散见于我的其他著作中，之所以再一次强调，是我觉得需要不断地强化，才能够做好基本层面。

我常常在想，作为一个管理领域的研究人员，必须承担的责任到底是什么，行为的基本准则是什么？如果一个研究学者不能够不断地根植于实际当中，不能够理解世事的变化，不能够理解环境的变迁，不能够让内在的知识和外部的条件互动，那么这样的知识和理论又有什么价值呢？

事实上，任何一个企业的课题都会在当时的环境中留下一些集中体现其精髓的痕迹，留下一些无法在文字中体会的气韵。我们真的很幸运，能够在这些市场实际的运作中寻找到我们的自度之伞。

陈春花

第1章　守望营销

市场化以来，人们便开始折服于营销的魅力。一时间营销成了万能武器，似乎所有的产品只要运用营销战略，就可以在市场竞争中脱颖而出。事实上，营销到底能够做什么，到底应该如何理解营销，我们还没有进行真切的思考。营销一直是大家谈论的话题，但是什么才是对营销的明确思考，一直没有人回答。一些人认为营销就是做促销、做广告，另一些人认为营销就是追求销量和市场占有率。更多见的是人们通常理解的，营销就是同行之间的恶性竞争，就是价格战，就是相互模仿、对着干。其实营销有其本身非常基本的东西，一是做合适的事情，二是回归基本层面，三是行动。

理解消费者

在中国市场，营销有一些急功近利。撇去浮起的泡沫，营销的本质是什么？真正推动营销进步、企业发展的动力是什么？那些营销麦田的真正守望者，他们在做些什么？

如今的商业环境变得越来越复杂，也越来越喧嚣混杂。许多公司都纷纷卷入纷争、兼并以及重组。我们的重点应该放在何处？是放在渠道上，还是放在广告、产品、创新、整合营销或者导购员队伍的建设上，或是放在顾客的身上？所有人都说“顾客是第一位的”，但是又有多少营销经理人、多少公司真的做到了这一点呢？

我们无法不承认，旧的商业模式已经解体，要想生存就必须进行改革！我们需要从根本上改革，无论是物流方式、信息流动方式，还是现金周转的途径。这些过程从根本上改变了原料的提供方式、产品的生产方式、仓储和运输方法、交易平台以及到达消费者手中的渠道和终端等。这些改变使得商业的生命周期正在变短，产品的生命周期也在迅速地收缩，消费者正在经受着不断的轰炸与考验。每天都有企业破产和商业失败，每天也有新的商业奇迹出现，这一切也许正是营销领域的真实写照。

做合适的事情：营销的本质是理解消费者

理解消费者是营销最根本的目标，也就是说，我们需要从产品和市场两个角度诠释对消费者的理解。企业的产品如果停留在教育消费者的理解上，无疑会让企业的营销偏离正轨。因为消费者不是要被告知，而是要被

理解；消费者不是要被教育，而是企业要向消费者学习。企业的市场如果停留在对行业的理解上，无疑也会让企业偏离正轨。因为市场是一个载体，承载着消费者的期望，而不是承载着行业的规则。很多企业以行业的数据作为理解市场的依据，却恰恰忘了行业仅是市场的一个层面，对于企业来说，市场永远大过行业，行业无法代表市场。

但是我们的大部分企业常常从与产品和市场的正确理解完全相反的方向来理解营销，这集中体现在两个方面。第一，常常把竞争对手的变化误解为市场的变化。在中国市场，最常见的营销就是针对竞争对手的营销。如果一家企业做促销，另外一家企业一定也做促销；如果一家企业降价，另外一家企业一定也降价；如果一家企业做广告，另外一家企业一定也不甘落后。这些企业并没有分析自己的产品是否需要做促销，是否需要降价，是否需要做广告，看到一家企业做促销、降价或做广告就以为市场需要做促销、降价或做广告，这样是非常危险的。第二，常常把营销创新误解为市场的变化。如果仅仅以创新和变化来看待市场，那也是非常危险的。

看看中国的国产手机市场，在短短的不到3年的时间里，国产手机业的营销创新不断涌现，但到了2005年，国产手机生产商也发现，原来行之有效的市场策略正在失效——价格战不灵了、新款式玩不转了、广告更难起作用了，营销创新不再能够带动疲软的国产手机市场。在今天的中国市场上，国产手机业获得生存空间的关键要素不是营销创新，而是要知道顾客自身需求的变化。对于手机，人们的需求已经从单纯的工业设计转到内外功能的和谐统一，从关注非关联因素回归到对关联因素的关注，从关注价格转到关注界面的人性化，从追求时尚回归到追求价值细分。所以，能

够回归顾客需求变化上的产品才能够深入人心，摩托罗拉、诺基亚、三星是这样取胜的，国产手机中的联想手机也是如此。

所以，不能够简单地理解市场，必须知道市场内在的变化，这个内在的变化就是顾客需求的变化。对营销而言，使其能够生存的空间不是企业的营销资源，不是营销经理或者营销人员的能力，而是在实现顾客价值的哪一点上企业能够有所作为，那么这一点就是企业营销的生存空间。正如郭士纳重新定义IBM的电子商务和企业逻辑一样，在创业初期，马云就非常清楚地定义了阿里巴巴的电子商务：让天下没有难做的生意！从这样一个概念出发，也像郭士纳带领IBM服务转型一样，马云带领阿里巴巴开始了著名的“服务转型”。马云以他做服务和消费品的经验，给阿里巴巴指出了一个新的逻辑：阿里巴巴不是高技术公司，而是一个现代服务型企业。正是因为这一主张，使得阿里巴巴成为最有竞争力的企业，成为全球著名的网站。阿里巴巴在为顾客提供解决方案这一点上最能够提升顾客价值，因此，提供解决方案就成了阿里巴巴营销战略的生存空间，阿里巴巴也因此获得了市场空间。

回归基本层面：产品、渠道、消费者、广告

无论营销如何创新，营销最基本的东西没有改变，对顾客而言，最关心的要素还是价格和产品本身，而能够影响顾客的最基本的要素依然是促销和广告，因此我们需要重新审视我们在这些基本层面的努力是否做得足够。回归对本质的思考是源于中国营销领域的浮躁和急功近利，很多企业希望一夜成名，不惜大量投入资源，更多的企业不断采用短期行为力图获得长期效果，但是所有的努力如果不能与营销的基本层面结合，最终还是

无法解决问题。

1.产品

对于产品的理解，大多数中国企业都是从企业自身角度出发的。中国企业一向把自己的产品定位在具有降价能力这个水平上，中国企业也一向把降价作为核心竞争能力。但是价格要素应该是在产品之外的概念，它自己会独立存在，产品也必须回到产品本身来界定。产品的真实意义在于它是联结消费者和企业的载体，企业之所以能够进入市场，是它能够提供产品来满足消费者的需求，所以不能简单地把价格定位在产品所具有的能力上，产品所具有的能力还是要回到对消费者所关注的价值的贡献上。迈克尔·波特（Michael E.Porter）比较过亚洲跨国企业与全球跨国企业的区别，他认为，亚洲跨国企业比较关心钱从哪里来、到哪里赚钱，全球跨国企业比较注重产品从哪里来、产品到哪里去。对中国企业来说，这个评价可谓一针见血，当说到中国产品的核心优势时，我们会毫不犹豫地说我们拥有低成本的产品生产能力，而且我们可以用低价优势跟很多国际企业竞争。在过去的几十年间，这种比较优势的确曾使我们可以面向市场，但是，我们今天再来看这些产品，如果仅仅以成本而言，随着跨国企业在中国建立生产基地和采用全球化采购策略，我们所说的低成本优势是否还具备？记得一家欧洲著名的跨国企业的领导者在来中国的时候，曾经说："中国成本就是我们的成本。"如果这个概念成立的话，那么仅从营销角度看，我们用成本来做比较的话，是否还具备低成本的优势？所以，理解产品要回到产品本身，而不是价格本身，今天更需要理解消费者对产品的认知。

2.渠道

营销渠道代表着一家企业营销的水平和宽度以及这家企业营销所覆盖的面积。我们发现当渠道变得更为集中以后，比如国美、苏宁的崛起以及沃尔玛、家乐福在中国的策略，企业跟渠道本身的结合能力就显得更为重要了。事实上，我们很多企业与跨国企业的产品在产品质量水平上已经非常接近，但是在渠道能力上相差很远。尤其在跨国企业零售店全线进入中国市场的今天，很多跨国企业与这些零售巨头建立战略联盟关系，使得中国企业明显处于劣势地位。而在中国自己的渠道领域，因为制造商和渠道商不能很好地沟通，也使得中国本土的渠道能力在制造企业中得不到很好的发挥，因此企业陷入无利润的境地便成了企业整个陷入困境的原因所在。我曾去过一家生产电源插板的企业，内部人员跟我讲他们的产品水平其实跟通用电气算一个级别，但是通用电气和沃尔玛之间是盟友、伙伴的关系，所以他们的产品要进入沃尔玛这个渠道几乎是不可能的。但是，他们认为必须进入这个渠道，才能真正打开中国市场。谈这个话题的时候会发现产品本身没有什么问题，但是在渠道能力上几乎无法与跨国企业相抗衡。那么，在营销的第二个点即渠道上，我们就应看到这样一个事实：我们常常梦想中国的产品能够从真正意义上进入全球市场，但是如果我们没有进入全球市场的渠道，那么我们的产品就不可能进入全球市场。所以营销如果不能驱动渠道，实际上企业无法获得持续的市场能力。

3.消费者

我们都知道营销整体的驱动来源于消费者需求的驱动，而消费者需求的驱动就取决于你对消费者的理解。在这方面，我们真正了解消费者吗？

如果看到宝洁70多个市场研究人员在专门研究中国消费者，你还敢不敢说你对中国市场非常了解。我在很多场合都讲过我在美国的例子，当我访问美国17家行业领先企业的时候，我发现它们最关心的是：顾客是谁？顾客的价值贡献自己所占的比重是多少？这17家企业在营销方面有各自的独特性和创新性，但是它们都有一个共同点，也是最重要的一点：它们对自己的客户有非常深刻、独到的理解。事实上，中国企业的营销人员并不是太了解顾客，反而比较了解同行，很多人并不知道顾客需要什么，却非常清楚同行在做什么。所以我们看到的结果是，同行之间花费大量的资源进行恶性竞争，顾客真正关心的东西却没有资源来投入，恶性竞争的结果只会是三败俱伤。一家企业的营销人员如果在理解消费者方面不是深刻而独到的，那么我们可以相信这家企业是没有办法真正进入市场的。

4.广告

每年的央视广告招标总是让我去重新思考，在广告这个层面上，中国企业是否具有真正的实力。比如，2005年央视广告招标的结构让我感到非常惊讶，因为在前10年当中，央视广告招标的整个结构不是这个样子，以前投标企业几乎都是中小企业、本土企业，而2005年看到的却都是大型企业、国字头企业和跨国公司。2005年央视广告招标结构的改变，意味着曾经是我们自己认为比较能够自然表现和富有展示机会的这样一个广告领域，我们的本土企业实际上正在失去。为了2008年的奥运会，联想开始在都灵冬季奥运会上大练兵，这样的努力我非常欣赏。因为广告并不像我们想象的那样有效——投入资源、有所展示就会有效果，广告的效用必须是有效覆盖，比如晋江地区的企业喜欢在中央电视台做广告，但是晋江大部分做广告的企业的产品覆盖区域并不是全国性的，我不知道这些企业是否

计算过广告的投入与产出比。宝洁进入中国已超过10年，然而只是在2005年才开始在中央电视台做广告，因为这个时候宝洁才开始覆盖中国全线市场。

回归营销的这四个基本层面，是对一家企业营销最基本能力的要求。不管营销如何创新，创新都需要基于对这四个基本层面的理解和运用，为创新而创新事实上并没有意义。中国营销界做了很多努力，但是当不确定性成为常态的时候，离开基本层面的努力都是没有效果的。

营销本身是行动，而非概念

在营销领域，更多的人喜欢谈论营销概念，谈论卖点，谈论营销思想，但是这些都不是营销最核心的部分，营销的核心部分是营销执行，即营销行动。近来经常想起德鲁克先生，想起德鲁克先生告诫中国管理者的一段话：“中国经济改革和企业管理取得了巨大成功，一定有很多值得总结的东西。管理实践总是领先于理论，要总结中国企业管理的特征一定要从实践入手。我当年为了学习日本管理经验，也曾多次到日本考察。”对德鲁克先生来说，与其说是他有管理思想和理论，不如说是他有管理实践和行动。对通用电气的深入实践、对日本的深入实践正是德鲁克先生思想的来源，没有这些行动就不会有大师般的思想，我们又怎么能有所例外呢？

看看三星，也许我们能够更好地理解营销行动的意义。让我们简单回顾一下三星在李健熙带领下的发展史，透过三星发展过程中的每件事，我们会发现，三星所运用的管理实践并不是什么高深的管理理论和管理知识，很多都是今天大家熟知的管理概念，但是这些理论和概念被三星转化

为实实在在的管理方法，今天很多流行的管理术语，诸如全面质量管理（TQM）、共同的价值观、持续改善、共同远景、学习型组织，在三星你会看到具体的实实在在的做法和解决之道，三星正是这样最终获得现在的成功。这就是我们从三星（以及其他被视为管理典范的公司）历史中能学到的最重要的东西。“新经营”的10年后，三星成为韩国公认的销售额和净利润第一的企业，三星从三流企业一跃成为国际上一流的企业。1992年，三星的税前利润只有2300亿韩元，2002年则是150000亿韩元，上涨了64倍多。同期间的负债率从336%减少到65%，市价总值从36000亿韩元增加至750000亿韩元，上涨了20倍之多，总利润占韩国上市成长公司的61%，而且三星品牌价值的增值到108.46亿美元，跃升为世界第一。我们知道，公司销售规模和利润并不能完全反映公司的管理状况，但从1993年之后10年的历史看，这个一直在高速成长的过程是可以说明一些问题的，尤其是经历了金融危机、市场剧变、全球化浪潮、技术革命等一系列市场的急剧变化的考验的10年，还能够持续高速成长，我们就不得不对三星的10年给予极大的关注，不得不去理解行动的真实含义了。

在很多场合我都在强调，对战略而言，更重要的是行动，而不仅仅是思想。不管企业拥有多么美好的梦想、具有多么远大的战略设想，如果企业不具备核心能力，企业就无法拥有战略能力。因为企业的梦想必须是基于对顾客需求的深刻理解，这样梦想才能够成为现实；企业的设想必须基于对环境的深刻理解，这样的设想才不至于是空想。不要简单认为企业具有战略规划就具有了战略能力，也不要简单认为价格能力就不是战略能力，理解战略不能够基于企业自身，必须基于顾客的价值，必须基于环境，必须基于对环境和市场运作的能力。我们也在强调营销经理人不是思

想者而是行动者。作为个体的营销经理人可以是一个充满理想的人，可以是一个热爱思考的人，也可以是一个不屈从于现实的人，但是当作为职业选择的时候，经理人就只能够承担其职业所必须承担的角色，而这个角色决定了他必须是一个充满理想而又脚踏实地的人，必须是一个热爱思考而又身体力行的人，必须是一个面对现实解决问题的人。这样的要求也许在很多经理人看来太过苛刻，但是一旦成为经理人，你所承担的责任便要求你必须如此思考、如此行事。

因此，行动是营销最基本的表现，如果要实现营销行动，我们需要在以下问题上达成共识并付诸行动。

·产品与服务持续一贯地符合顾客的期望；

·不断致力于改善生产力，杜绝一切浪费；

·简化、简化，再简化；

·促进企业与顾客的合作以及信息交流；

·把最佳人才摆到最靠近行动的前线以掌握机会；

·向外看、向内省察。

在合适的时间、合适的点做合适的事情

进入21世纪，对中国企业来讲意味深长，所有中国企业的生存坐标开始发生根本变化，世贸标准、国际成本、全球化市场、开放维度、能源的约束等改变了企业生存的环境。更需要清楚的是，不仅仅是宏观环境发生了根本的改变，从企业自身来讲，市场的挑战也发生了根本的改变，我归纳为以下几点。

1.经营重点从公司转向价值链

以往的经营重点我们都会放在公司内部，所有的选择和发展都围绕着公司本身展开，包括战略的选择、资源的运用、技术和品质的标准、业务流程的设计、人力资源开发以及企业文化的建设等，这些努力带来的最直接的效果是公司本身有了非常令人满意的成本、效率和运营能力。但是随着市场环境的改变，我们发现公司自身的能力仅仅是一个部分，我们还要理解和确定公司所在的价值链能否在市场中创造价值。因此，新的环境要求公司经营的重心从公司内部转向公司外部，也要求公司在价值链的概念下展开所有活动，同样包括战略要基于价值链的出发点、资源运用要基于价值链分享、技术和品质的标准要成为价值链的标准、业务流程设计要以供应链为基础、人力资源开发要源于系统思想、企业文化必须能够保证企业内外部共同分享。这个转变中最大的改变是：以公司为经营重心的时候，我们追求的是成本、品质和规模；以价值链为经营重心的时候，我们追求的是服务、速度和顾客价值。

2.通过降低成本、加速增长创造利润

如果要为企业的利润获得归结一个最简单的理由，我们会说是通过降低成本获得的。但是这里面有一个根本的问题需要大家理解，那就是企业的成本不应该也不能够追求最低，因为我们只能追求合理成本。尤其在今天的竞争环境中，对于一家企业成功与否有了更全面的衡量标准，企业的社会责任和公民责任、社会资源的运用、员工、技术以及环境等成本都是我们必须付出的，在这种情况下，单纯通过降低成本创造利润已经是非常困难的事情。所以我坚持多选择一个方向，就是通过加速增长来创造利润。强调加速增长是基于两个理由：第一，目前的市场是一个高速增长的市场，无论是区域市场还是全球市场；第二，中国企业的集中度非常低，有足够的空间给企业成长。如果可以一方面降低成本，使得自己的成本合理并具有竞争力，另一方面又能够加速增长，使得市场的成长和规模带来成本和资源的有效性，那么一定会获得你所要的利润空间。

3.以能力为本

多年来，我们一直向西方学习，并分析日本、美国、欧洲成功的企业案例，把“以人为本”的管理理念引入中国的企业管理中，在理论意义上这是非常正确的。但是有一点大家可能忽略了，就是“以人为本”理念的本质含义是什么，这一点其实很多企业并没有搞清楚。以人为本事实上有三层含义：第一，企业以领导者为根本，需要找到一个好的领导者；第二，领导者以员工为根本，领导者需要一切以员工为出发点；第三，员工以顾客为根本，员工需要在任何时候、任何情况下都以顾客需求为出发点。但是在现实的管理中反过来了，成了员工以领导者为根本、领导者以顾客为根本，所以“以人为本”这个理念在很大程度上成了企业内部管理的一个口号，反而影响了企业的发展，因此我认为强调“以能力为本”更适合中国企

业的管理，这样可以让所有人不致混淆。还有一个更深层次的考虑就是，我们需要奠定能力的概念而不是人本的概念。

4.变化、变化，再多些变化

我把变化用递进的方式表述，是想提醒大家只有变化才是唯一不变的真理，企业需要通过变化寻求出路。这些变化需要平衡以下几个方面：外部环境的不确定性成为企业面临的一种常态；内部的动态平衡是组织管理的基本内容；人员退出机制的设计成为人力资源的核心内容；创新导向是企业文化建设的基础；超越自己成为永恒的话题。

5.技术

技术在接下来的竞争中会成为主导性要素，包括新产品、新替代材料、新市场、新商业模式、新的企业组合等竞争。同时，技术更重要的是成为生活方式，成为商业方式，成为管理的基本工具，这就意味着没有技术做基础，你就会被淘汰出局。

6.吸引、留住和衡量有能力的优秀人才

我在描述行业趋势的时候有三个标准：第一是决胜终端，第二是渠道创新，第三是人力份额。前两个标准在这里不做论述，第三个标准就是告诉大家，如果你要在本行业居于领先地位，你不要关心市场份额，而要关心在这个行业里，顶级的人才你拥有多少，也就是人力份额。我们认为剑桥、哈佛是著名大学、顶级学府，其中的理由之一就是它们拥有多少位学术大师、诺贝尔奖获得者，所以吸引、留住和衡量有能力的优秀人才是目前企业发展的关键之一。

这些市场带来的环境改变是中国企业必须理解和有所准备的，因此我用一种营销战略的理念的方式来表达自己对于新际遇的观点，即在变化中做有效的选择应是在合适的时间做合适的事情。因此，我对营销也用这个观点界定：营销就是在合适的时间、合适的点做合适的事情。

也许这是一个太简单的说法，但是我之所以坚持就在于营销本来就应该简单，我看到的好企业都是在运用最简单的思想，松下幸之助的“家庭电器应该像自来水一样便宜”，杜邦公司的“宫廷的女仆也能像女王一样生活”，雀巢咖啡的“味道好极了”，沃尔玛的“总是用最低价格销售”。这些应该能够说明我的观点，我也相信你会同意我的观点，不过你可能会问：对营销来说，什么时候才是合适的时间？什么位置才是合适的点？什么事情才是合适的事情？我试图用坐标的方式阐述我的观点。

时间坐标

对于营销的理解，就我个人的观点，应该是在合适的时间、合适的点做合适的事情，所以我们在选择营销战略的时候，不能只是评估这个战略的基本因素，还应该考虑它的时间坐标。但是营销的时间坐标并不是以时间为单位，而是以市场关键要素为单位，比如中国家电行业市场的例子：1985~1989年价格是市场的关键要素，其间长虹、康佳做得很好；1989~1992年质量是市场的关键要素，海尔、新飞、容声做得很好；1992~1996年服务是市场的关键要素，海尔、TCL做得很好；1996~2000年速度是市场的关键要素，海尔、美的、TCL做得很好；2000~2005年创新是市场的关键要素；2005~2010年国际化、全球化是市场的关键要素，目前表现好的是海尔、TCL、美的。到了2010~2015

年，技术领先、顾客沟通是市场的关键要素，表现好的是美的、格力、TCL。营销就应该与每个时间段相匹配，我们看到海尔、TCL、美的、创维、格力等在相应的时间做了相应的事情，所以一直处在领先地位，长虹的被动就是因为一直停留在价格这个阶段。在家电行业发展的例子中我想说明的是营销的时间坐标只能够以市场关键要素的持续时间为基准，当旧的市场关键要素的持续时间结束、新的市场关键要素产生时，便是一个自然时间单位的结束与开始，因此我们需要分析的是在每个自然时间段内，市场的关键要素是什么，而不是我们自己擅长做什么。我们不能以自己的发展阶段作为参考坐标，只能以市场关键要素作为参照标准，只有这样做的企业才算是在时间坐标上选好了位置。

在营销的时间坐标上，我们通常出现的误区如下。

1.过度关注竞争对手

企业过度关注竞争对手，忽略市场变化，常常把竞争对手的变化误解为市场的变化。中国本土的零售企业看到跨国零售商抓紧抢占中国市场、不断圈地的时候，误以为做零售终端就是圈地和扩大市场区域。但是在今天的中国零售市场，市场关键要素不是圈地和扩大市场区域，而是对消费者的理解和单店的盈利能力，所以当我们看到沃尔玛快速扩张的时候，一定要知道扩张不是关键要素，单店运营能力和理解消费者才是沃尔玛的选择基础。看到中国本土零售商希望通过“跑马圈地”来占据有利地位，真真切切地担心规模快速扩张和经营能力严重缺乏的矛盾会打垮中国本土零售企业。

2.简单理解市场

企业常简单理解市场，忽略了市场内在变化，常常把营销创新误解为市场的变化。看看中国的汽车行业，在短短的不到3年的时间里，营销创新就不断涌现，如会展营销和事件营销、奇瑞QQ的时尚营销、君威的文化营销、新蓝鸟的概念营销等。但到了2004年，汽车生产商也发现，原来行之有效的市场策略正在失效：价格战不灵了，新车型玩不转了，广告更难起作用了，营销创新也难以带动疲软的汽车市场。在今天的中国市场上，汽车行业的关键要素不是营销创新，其关键要素是对目标顾客的解决方案，所以找到了能够满足目标顾客的解决方案的汽车产品仍然占据着市场，并脱离了价格战的怪圈，做得好的奥迪、大众正是如此。

空间坐标

如果营销是在合适的时间、合适的点做合适的事情，那么我们就需要回答“什么是营销的空间坐标”这个问题。营销的空间坐标不是以市场所处的空间为坐标，而是以对实现顾客价值的定位为坐标，也就是在实现顾客价值的哪一点上企业能够有所作为，那么这一点就是企业的空间坐标。比如IBM的“服务转型”，1996年郭士纳就非常清楚地定义了IBM的电子商务：使企业能够通过信息系统增加企业整体的运营竞争力，而不是单个员工的工作效率！从这样一个概念出发，郭士纳带领IBM开始了著名的“服务转型”。同样，郭士纳以他做服务和消费品的经验，给IBM指出了一个逻辑：技术与功能都不等于客户价值，创造价值的关键点在于提供解决方案，在于用户如何用这种方案创造商业价值，而不完全在于技术本身。这一主张是划时代的，因为这等于点中了微软、英特尔这批公司的“要穴”：微软和英特尔等高科技公司为客户提供的是工具效率，而IBM提供的是提升顾客价值的解决方案！到2001年，IBM的服务收入达到349亿美元，占

总收入的42%，首次超过其硬件收入，成为IBM的第一收入来源。IBM在为顾客提供解决方案这一点上最能够提升顾客价值，因此解决方案就成了IBM营销的空间坐标，IBM也因此获得了市场空间。

营销战略在空间坐标上的误区会表现在以下方面。

1.不断追求产品的变化，误以为这是实现顾客价值的方法

20世纪最伟大的产品是什么？英国一家机构的结论是抽水马桶。美国《财富》评选出20世纪最杰出的产品：曲别针（1900年）、安全剃须刀（1903年）、拉链（1913年）、胸罩（1914年）、创可贴（1921年）、月经棉条（1931年）、袖珍简装书（1935年）、无带平跟鞋（1936年）、家用胶布（1942年）、插拼玩具（1958年）、滑板（20世纪50年代）、尼龙搭扣（维可牢，1954年）、尿不湿（1961年）、即时贴便条（1981年）。这些产品与苹果麦金塔计算机、国际互联网、英特尔微处理器、施乐复印机和传真机、飞利浦和索尼激光唱盘、波音707飞机等齐名。看到这些产品我相信你会同意这样一个观点：产品变化并不是实现顾客价值的方法。一个产品当它能够体现顾客价值的时候，它本身就已经决定了它的存在，如果我们不断追求产品的变化，而忽略产品对顾客价值的单纯功能，结果一定会导致产品偏离顾客价值这条轨道，真正有生命力的产品是那些简单而便捷并满足了顾客需求的产品。

2.过度关注促销、广告、服务，误以为这些都是顾客需要的东西

实现顾客价值的关键是确定什么才是顾客价值。从我们引入菲利普·科特勒（Philip Kotler）的4P理论开始，在中国市场上，人们便打起价格

战、服务战、促销战、广告战，但是对消费者而言，这些手段带来的直接与间接的影响是什么，我相信大家并没有认真分析。从表象上看，加大广告宣传带来了销售额的增长，增加服务使顾客的满意度增加，打折是消费者喜欢的，做促销就一定会有效果，这些都是真的，你可以实实在在地看到，但是没有人愿意真正去分析这些结果最后能否获得一个关键的东西：顾客忠诚度。我相信这些方式没有一个与顾客忠诚度有正相关的联系，因此也就很容易看到我们在营销市场上的混战和无奈。顾客要的还是产品本身，请我们永远记住这一点。

合适的事情

与上两个问题一样，如果营销是在合适的时间、合适的点做合适的事情，那么我们最后需要回答“什么才是营销所选择的合适的事情”这个问题。营销所选择的合适的事情就是能够反映市场关键要素的时间坐标和能够实现顾客价值的空间坐标的结合点（见图1-1）。

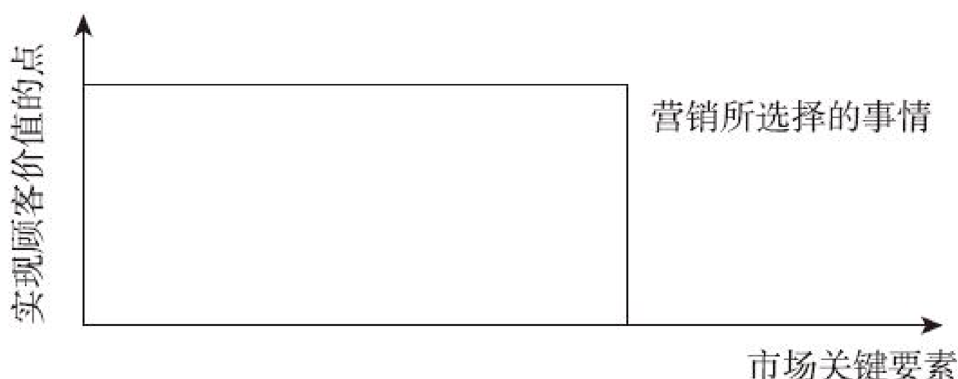


图1-1　营销所选择的合适的事情

我们用日本本田摩托车在美国市场的营销为例。据有关资料显示，20

世纪五六十年代的美国是哈雷-戴维森的美国，这个只生产重型摩托车的品牌几乎就是摩托车的代名词，其市场份额一度高达70%，可以想象本田摩托车要想在美国闯出一片天地的难度。经过前期试探之后，本田认为哈雷-戴维森在重型摩托车领域太强了，以至于消费者根本就不会接受哈雷-戴维森生产轻型摩托车的事实。于是本田用一款完全没有竞争对手、价格仅为美国大多数摩托车1/5的小型轻便摩托车打入了美国市场，而这款摩托车在当时的哈雷-戴维森看来不过是工艺精致的“玩具”。就这样，为消费者提供截然不同选择的本田，通过一系列有效的营销手段，市场占有率从0疾升到80%，从而成为美国摩托车市场的新王者。我们回到上面的方法来分析，本田进入美国的时候，摩托车市场的关键要素是给消费者提供不同的选择，而从顾客价值的实现上来说，本田能够创造价格仅为美国大多数摩托车1/5的小型轻便摩托车，因此本田营销的时间坐标是不同的选择，而空间坐标是小型轻便、便宜的摩托车，符合两者的结合点就是本田摩托车在美国市场的定位。再比如当年海尔通过服务支撑品牌，联想通过渠道增值提升竞争力，格兰仕通过整合全球微波炉产业链获得成本优势。

成功的案例

我们选择两个大家最熟悉的产品来总结我的观点：营销就是在合适的时间、合适的点做合适的事情。

第一个是，麦当劳的儿童娱乐。

麦当劳在全世界增长最快的消费群体是儿童。对孩子而言，吃什么样的汉堡其实并不重要，价格也不那么重要，关键是要“吃得开心、好玩”。于是，麦当劳推陈出新速度最快的是不断变化的儿童套餐玩具。“七个小

矮人”这样的成套玩具，有些孩子生怕凑不齐，这在无形中增加了消费频率。麦当劳还不断推出新光碟，让孩子吃汉堡时看得更开心。每到节假日，麦当劳总不忘推出逗乐儿童的游戏。在麦当劳看来，新的食品品种并不是它所在市场的关键要素，它所在市场的关键要素是给儿童快乐和新奇，它所在的空间坐标是儿童价值，所以它必须不断推出能把孩子逗乐的娱乐项目。

第二个是，可口可乐的“新瓶装旧酒”。

让我们再看一看经典的可口可乐。尽管可口可乐在不同国家的配方稍有差异，包装也不尽相同，但配方一旦定型，便不会轻易改变。可是，我们却从来没有厌倦可口可乐的感觉。可口可乐是用来解渴的吗？当然是，但不完全是。可口可乐公司没有把解渴作为饮料市场的关键要素，可口可乐公司赋予了可乐清新、愉悦的感觉，这就是可口可乐公司对这个产品的市场关键要素的认识。这种感觉一方面来自于可口可乐中溶解的二氧化碳，另一方面来自于它不断更新的包装。可口可乐里溶解的二氧化碳浓度之高，让你在喝可乐时总要打几个饱嗝，这种感觉确实很棒。在空间坐标中，可口可乐公司认为实现顾客价值的地方恰恰是包装的更新。可口可乐公司恰当地把握了消费者喜新厌旧的周期，总是在消费者还没有厌倦时及时更新包装。这种“新瓶装旧酒”的创新游戏恰恰是可口可乐公司常胜的法宝。

回到战略务本

看纳爱斯、隆力奇、娃哈哈和养生堂这四个在中国做得相当好的品牌，欣赏和高兴之余，内心反而萌生很多不安。2005年年中，恰好也是六和[1]高速增长的时候，我同样感到不安。现在再看国美、苏宁的发展，这份不安越发深重。我奇怪为什么看到中国企业飞速发展，竟然会感到不安？我先从自己感受的不安说起：对高速发展的中国企业存在的7个不安。

·持续的高增长是否有泡沫？

·能否保持稳定的持续增长？

·是否真的具备大规模作战的系统能力？

·在市场竞争中我们到底靠什么活着？

·我们是否已经具备国际化的运作水平？

·我们是否形成了有效的服务模式？

·我们的状态、心态、能力能否支撑我们走得更远？

这7个不安是我在2005年提出来的，当时是为了提醒我的同事们，不要被高速增长的表象蒙蔽。虽然六和的同事可能解决了这些问题，但是环顾中国企业，这份不安越发明显，因为我感觉中国企业对这7个问题的理解并不深刻，它们并不知道在持续高增长的同时，它们当中的很多企业正

在逐步丧失其战略的根本点，甚至很多企业几乎没有关注到需要回到战略的基本层面上去累积，但是如果没有战略基本层面的累积，企业是无法走得很远的，它目前在市场上所取得的成绩，都只是暂时性的胜利。我在几年前曾经谈到过这样几种类型的企业：暂时性的胜利者、阶段性的胜利者、永久性的胜利者。这三类企业之间根本的区别就是暂时性的胜利者是机会主义者，阶段性的胜利者是实用主义者，而永久性的胜利者才是战略领袖。我想这个划分能够说明我的观点：不要只是关注暂时性的胜利，因为机会是永远公平的，你得到一个机会就意味着失去另一个机会；不要满足于成为阶段性的胜利者，因为实用的功能总是要被时间淘汰。因此，你需要牢牢地关注战略层面的累积，只有拥有了战略能力，企业才能取得永久性的胜利。战略能力的获得并不像我们想象的那么困难，虽然我是管理学院的教授，但我还是明确地表示，在累积战略能力的时候，我们不需要令人眼前一亮的新管理工具，也不需要新的管理概念和名词，更重要的是我们不需要对以往成功的经验津津乐道，我们真正需要的是有效的管理实务。

回归企业经营本质的基本元素

我用四个方面来概括企业经营本质的基本元素：价值、成本、规模、盈利。我在多种场合介绍过我的这个观点，简单地重复如下。

1.顾客价值

真正影响企业持续成功的主要因素不是其策略目标，也不是发展策略的流程，而是专注、集中焦点于为顾客创造价值的力量。如果从这个意义上来看隆力奇和纳爱斯，我们会感觉到它们有些欠缺。这两家企业高速增

长的仅仅是销售规模，聚焦于顾客价值的增长上，我们看不到有所作为的行动，但是战略要求企业必须聚焦于为顾客创造价值这个点上，这也是企业成功关键中的关键。企业应该专心致志于为顾客创造价值的能力不断增长，应该根据顾客的价值需要发展策略，让顾客价值成为企业产品的起点、企业服务附加价值的起点、企业策略的内在标准、企业行为的准则。

2.有竞争力的合理成本

成本是衡量企业管理水平的关键元素，同时成本的能力是实现企业经营绩效的基础。但是，我坚持企业不要去追求最低成本，因为根本没有最低成本。因此，我把成本定义为有竞争力的合理成本。这20年来，中国很多企业总是以自己的成本低于跨国公司而自认为实施了迈克尔·波特所提出的低成本领先战略，但是事实上，我们的“低成本”是把成本转嫁出去的低成本，是放弃了社会义务的成本，这样的低成本不是真正意义上的低成本，而是不规范经营以及没有承担企业本该承担的责任所侥幸得到的结果。当今天的企业开始面对规范的市场经济，面对WTO，面对制造业的反倾销、农产品的贸易壁垒、环保认证、技术壁垒、HACCP认证等，我们曾经有的低成本优势便不堪一击了，可能多数人都未料到，使合理成本具有竞争力竟然是攸关企业持续成功与否的四项基本元素之一。中国企业认真理解成本构成、透彻分析自己成本的合理性、寻找成本的竞争优势已经迫在眉睫。

3.有效的规模

目前，我们在分析一些企业案例的时候，很多人还是在问是追求规模还是追求盈利？如果我们以此来衡量隆力奇、纳爱斯、娃哈哈和养生堂，

那是非常错误的，因为把规模和盈利放在对立的角度思考的方式本身就是错误的。企业是否要追求规模，这个问题不需要问，因为企业应该追求规模。问题的关键不在于是否追求规模，而在于如何追求规模。用大量的资源投入获得的规模不是有效的规模。因此衡量规模的标准并不是多少或者大小，更不是数量上的概念，衡量规模是否有效的指标是人均投入和产出，是效率概念。

4.具有深度人性关怀的盈利

从企业的属性来说，盈利是它的根本。同时，我们还必须认识到企业是有机体，是整个社会系统的构成部分，承担着自己的社会责任。企业的社会责任是通过实现社会期望价值的途径表现出来的。先人告诫我们利要取之有道，转换为现代的理解就是：所有利益的来源应该是人性的回归——深度的人性关怀。它具体表现在企业经营实务中，就是把实现社会期望价值转化为企业核心价值，我喜欢《懂事篇》所展示的人性关怀，也正是这样我们才看到了市场给予企业的正面回馈。

回归战略要素

我先借用迈克尔·波特的经典理论[2]，他指出："取得卓越业绩是所有企业的首要目标，运营效益（operational effectiveness）和战略（strategy）是实现这一目标的两个关键因素，但人们往往混淆了这两个最基本的概念。运营效益意味着相似的运营活动能比竞争对手做得更好。战略定位（strategic positioning）则意味着运营活动有别于竞争对手，或者虽然类似，但是其实施方式有别于竞争对手。几乎没有企业能一直凭借运营效益方面的优势立于不败之地。运营效益代替战略的最终结果必然是

零和竞争（zerosum competition）、一成不变或不断下跌的价格，以及不断上升的成本压力。”

这是非常深刻的道理，战略与运营效益是取得卓越业绩的两个关键因素，当我们看到业绩卓越的时候，不要以为这是战略运用的结果，很可能是你的运营能力非常强，但是如果业绩来自于运营效益，恐怕你的企业只能是暂时性的胜利者或者阶段性的胜利者，如果想保持持久的卓越业绩，我们还是要回到战略要素上，也就是做最基本的项目。

最基本的项目是什么？我用战略六要素的方式来描述。

1.市场要素

谈到宝洁，其最精准的定位是目标市场的定位，它知道努力的方向。各种细分的市场被宝洁牢牢锁定，如不同地区的消费市场和不同特性的消费者。相反，有的中国企业常常把市场定位在所有区域和所有消费者，我们看不到细分，也就看不到这家企业的市场要素了。

2.产品要素

产品是企业与顾客沟通的桥梁，没有对产品的绝对忠诚和对质量的恒定追求，不能在行业内达到全球标准，那么你是没有机会做任何发展的。像海尔那种冰酒的冰箱，放在国际上都是领先的。只有这样企业才有机会、有实力进行下一步运作，否则都是空谈。

3.技术要素

如果企业不能在技术上有所作为，就很难做进一步的努力。如果有自

主的知识产权或者独有的产品技术最好，但是这个技术不应局限于产品或者研发，戴尔的“定制技术”、联邦快递的“隔夜服务”等都是它们成功的关键，或许我们也可以把这个要素称为独特的商业模式。

4.资金要素

能够合理有效地与资本结合是战略的要素之一，如何发挥资金的效用、如何获得资金、如何保持持续的现金流量以及如何持续盈利是企业需要慎重考虑的要素。

5.组织要素

组织的能力是否足以支持要慎重分析。销售网络的延伸应是努力的方向，因为企业自己的组织可以保证企业产品的真正渗透。

6.人才要素

这更是要考虑到的要素。企业不能持续发展，最终还是因为人才难得。企业希望发展，一定要从战略的高度认识和解决这个问题。

这六个战略要素的组合就是企业战略的基本层面，所以任何一家企业都应该不断询问自己，这六个要素是否在不断地强化和深深地累积。假若我们没有关注到这六个战略要素的组合，只是不断地寻求市场机会，只是不断地强化自己的销售额，那么企业很快就会陷入发展的陷阱，企业会因高速增长而面临困境。

回归基本层面

我们还是回到基本层面来做所有的努力，只有这样我们才可以让企业处在一个持续稳定的发展过程中。我们都知道新的竞争世界中有三条真理：第一，不同的顾客购买不同的价值，不要企图在各方面都表现一流，必须找准自己的目标顾客，专注于自己的价值目标；第二，价值水平不断提高，顾客的期望也会随之升高，所以只有力争上游，才能保持领先地位；第三，要提供一种无可匹敌的独特价值，还必须有一套专注于这一价值的超一流运作模式。

所以，企业所做的任何努力都需要回到战略的基本层面去思考，让战略的基本层面成为企业团体的力量。

[1] 作者曾任山东六和集团总裁。

[2] 迈克尔·波特.什么是战略.

第2章　渠道与品牌

中国人骨子里的情结中，总是想要有品牌，我也拥有同样的品牌情结。但是有这个情结是一回事，做品牌又是另外一回事。在我自己的研究中，以中国目前的企业状态和市场竞争状态来说，我更倾向于渠道优于品牌。明确地讲，对现阶段的中国企业而言，渠道驱动比品牌驱动更重要[1]。太多的企业和企业家把品牌看得太重，太多的人愿意做品牌梦，但是成就品牌的不是梦想，而是实实在在的能力，它一方面来源于企业的能力，另一方面来源于顾客的能力，离开了顾客和企业的能力，品牌是不会存在的。

[1] 2005年时间点，中国企业选择渠道优于品牌。2008年之后，中国企业选择品牌与渠道并重，因此时供大于求，顾客不足。

品牌是能力而非梦想

对消费者而言，品牌的确非常重要，这是毫无疑问的。品牌所产生的影响是任何人都无法抗拒的，因为品牌而带来的销售成就更是世人皆知，我们称之为“品牌魔力”。当我们惊呼品牌魅力的时候，我们也必须清醒地认识到，对中国企业而言，品牌的影响能力却是相当脆弱的，这不是品牌的问题，而是我们的企业还不具备做品牌的能力，我们所做的一切只是把产品转化为拥有名字的商品，并不是在真正意义上拥有了品牌。

在营销战略上，存在一个非常常见的错误，就是“把品牌当作资源”，品牌不是资源，品牌只是一个结果，品牌不是一个原因，千万不能说因为你有品牌，就可以做任何事情。另外一个错误是“把品牌当作目标”，品牌同样也不是目标，仍然只是一个结果，企业的目标一定要是基于产品、服务、交货的基础上的持续获利能力。

我们看看苹果，苹果一直被公认为智能手机的领导品牌，但是苹果获得品牌这个结果，源于苹果公司对渠道和市场的认识并有能力实现了这种认识。我们选择苹果，并将其作为一个说明“市场拉力”的案例。绝大多数的研究都认为，苹果取得飞速发展的核心是创新、速度、价格等。事实上，无论是创新、速度还是价格都是苹果取得市场拉力的方式。我们以市场对企业的外部动力作为考虑的起点，苹果取得成就的关键是通过采取有竞争力的价格和直接掌握终端用户得到了市场拉力，这个拉力让苹果从静止到起步，并因为市场拉力大于它受到的竞争阻力而产生了巨大的加速度。换句话说，苹果以创新做品牌，所有知道苹果的人，无论是否使用苹

果的产品，都知道它是个引领潮流的品牌。这让苹果没有去投资一个巨大的渠道网络，而是得到了一个更大的终端市场。在苹果的逻辑中它追求的是创新，追求的是顾客体验需求的满足，并要求整家企业具有持续创新的能力来满足顾客所需要的条件，所以苹果得到了品牌这个结果。

当我们看到世界著名的品牌公司进入市场时，我们只是关心它的品牌在其中所起的作用，但是忽略了在品牌还没有建立的初期，是什么让公司的产品进入了消费者心中，也忽略了在拥有品牌之后维系品牌的基石是什么。如果不能回答这两个问题，我们就根本谈不上对品牌的理解。

在几乎是100%的世界优秀企业经营经验中，营销中纷繁复杂的策略都是企业起步和初创阶段的事。它们将绝大多数时间和精力投入了品牌基石的市场建设中，也因此倡导的是“市场营销”（marketing）而不是“渠道营销”（channel marketing）。distribution management被称作“渠道管理”，是市场营销中某一环节的内容，目的是与渠道成员建立合理的合作关系以控制渠道成本、确保消费者在需要产品和服务时不会出现问题；channel management也被译作“渠道管理”，它则侧重于对产品所占据的不同类型的市场的分类管理，例如OEM、专卖、工业、商场。在美国、日本和欧洲，GE、IBM、索尼（SONY）、西门子（SIEMENS）等品牌早已深入人心，它们通过各种市场传媒手段和质量保证取得并保持品牌的成功。但是，它们初涉市场时市场策略侧重的是什么呢？如何在当地和国际市场建立渠道？渠道成本怎样才是合理的？这些似乎已经不是我们（作为消费群体和用户）关心的事情，也不是他们（作为产品或服务提供商）最主要的经营。这些企业侧重“品牌为先”，对它们来说，开拓新的市场需求，并且实现品牌对市场的最大影响力才是最重要的，因为有了品牌就有

了市场拉力，其他的就会随之而来——渠道显然不被作为首选营销手段。

在总结世界优秀、卓越的企业的经营成功之处时，各类研究者很少提及这些企业在建立、管理和争夺分销渠道领域的作为，捕捉到优秀、卓越的企业怎样在它们初创阶段赢得市场的材料显得非常困难。由于这些企业历经几代人，品牌伴随着企业的成长过程已经富有内涵，而对于目前的市场竞争，在这些优秀企业看来，渠道是水到渠成的——有了品牌就有了市场，就会有分销商、代理商加盟。

这导致很多经济管理方面的研究人员，特别是一些中国的研究学者认为已经步入“品牌经济”时代，而中国企业很少可以算得上真正意义上的成功品牌，所以中国企业显得非常悲观。实际上，品牌本身并不代表“优秀”：品牌是企业选择进入市场和取得市场的方式，品牌依靠企业通过市场营销以及品牌提供商的自身形象（产品或服务质量、价格、交货服务等）得以经营，并没有其他含义，最终能否获得市场和顾客的认可要看消费者对品牌本身的认知。

渠道为先

在中国市场，推进产品占领市场的过程并不是通过市场手段建设品牌的过程，企业即使建立了品牌也无法提升市场占有率——这并不是说品牌不重要。在中国，最终消费群体不能、也无法只依赖品牌购买产品。在品牌知名度与渠道成熟度两者之间，我建议首先选择渠道成熟度。

渠道是中国企业成长过程中最关键的外部动力，产品被市场认可同渠道建设有密切的关系。每个中国成功企业基于产品的不同，所设计的渠道战略也各有不同，从而获得了成功。我们曾经研究过海尔、联想、华为、TCL、宝钢等中国成功的企业，在《领先之道》这本书中，我们明确提出渠道驱动是中国企业领先的关键要素之一。事实上，结论就在眼前：对于中国企业而言，渠道驱动比品牌驱动更重要。

在品牌所带来的市场拉力这一点上，中国企业经营得非常痛苦。因为中国企业与跨国公司在品牌竞争上起点完全不同，客观地说，在中国本土已经不公平，在国际市场上就更是如此。中国企业只能以主动积极的态度想方设法地将产品或服务推向市场。这个推力就是渠道，它源自于产品或服务提供商设计和建立的渠道网络。如图2-1所示，企业在初创阶段，渠道推力是企业成长的主要动力；相对地，随着企业通过渠道和产品使品牌逐渐被消费者和最终用户接受，加之对品牌的投入经营，品牌逐渐产生巨大的拉力带动了渠道。

中国的“渠道”二字原意为“在河湖或水库等的周围开挖的水道，用来引水排灌”，渠道的寓意已经非常清晰：首先需要有河湖（有源源不断的产

品），其次需要开挖水道（建立渠道网络）。商业渠道是指企业的产品从工厂流向消费者，资金从消费者流向工厂的通路。渠道之于企业，就像发达的树根之于参天大树一样，它为市场提供“养分”并确保其具有良好的吸收能力。在渠道的各环节上，制造商主要依赖渠道成员将其品牌形象推向消费群和最终用户，并带给消费群和最终用户品牌体验。从另一个角度看，渠道不是依赖品牌建立的。品牌知名度高，对渠道的推广和建设当然有帮助，这时的渠道是“水到渠成”。而对于品牌知名度低的企业，渠道成了建立品牌的方式之一，企业需要通过渠道建立品牌知名度。

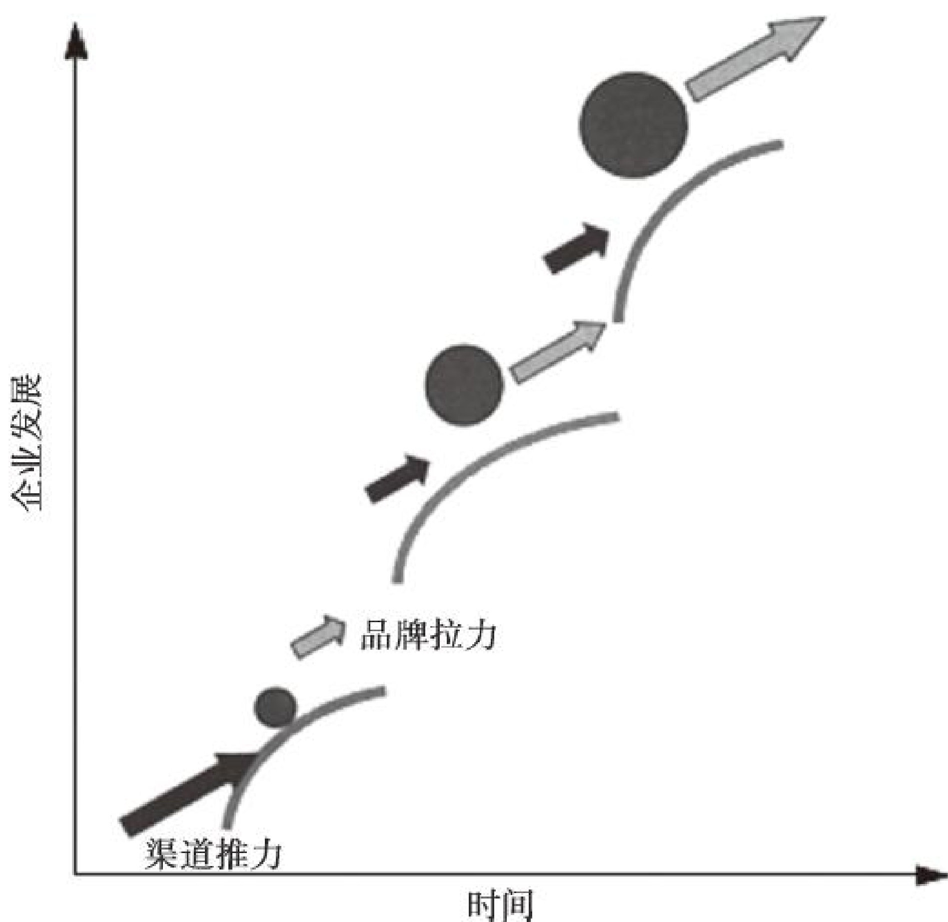


图2-1　品牌拉力和渠道推力

我们以GE照明和飞利浦照明在中国市场的表现作为研究案例，目的是强调即使同样是两个世界知名品牌，在中国市场也无法完全做到只依赖品牌拉力占据市场。GE照明和飞利浦照明在中国成立合资企业都是在20世纪90年代初的上海。从目前的业绩表现来看，飞利浦照明在中国市场上对于GE显然是打了个大胜仗。许多分析者认为GE照明在中国市场的逊色表现主要是由于合资经营双方的不协调管理，这是其中的一部分原因，我们从很多材料和报道的分析中得出：更重要的原因是其对中国市场的渠道认知度不够。

飞利浦照明从与中国合资方亚明照明有限公司的合作初期开始，就非常重视亚明原有的销售资源。对当时的飞利浦来说，中国是个神秘的市场，究竟怎样取得市场还是需要中国当地人去解决和开拓。而这些年来，GE照明在中国市场的广告和技术投资费用的投入远远超过飞利浦照明，GE照明始终专长于建立终端市场的品牌形象和源于“爱迪生”的技术开发；飞利浦照明在中国市场的竞争中尤其重视其合作方亚明原有的分销渠道，而并不采用飞利浦在欧洲以品牌作为市场拉力的销售方式。

当飞利浦照明了解到中国经销商对服务和利益的各种需求后，迅速将原有的五个办事处在两年中扩展到覆盖全中国的17个办事处，建立了300多个飞利浦特约经销商，并对经销商执行等级管理，确保取得各地随着“中国城市美化工程”的开展而产生的各种照明工程项目。飞利浦照明是第一个用手提电脑和投影仪为中国照明经销商讲解照明设备，帮助经销商实施工程现场的照明设计服务的专业照明企业。

不仅如此，为使经销商的忠诚度不断提高，飞利浦加大了销售服务领域和客户满意度的扩展和提升，并为经销商开展专业的市场营销、财务管理、应收账款管理、仓储管理等培训。2000年起开始了耗资巨大的经销商“最佳合作伙伴”项目，培训和辅导经销商，提高和扶持经销商对市场的进一步渗透。这种做法的关键之处在于飞利浦照明对中国渠道驱动力的认知：建立良好的分销渠道体系，并确保服务经销商获得利益才是占领中国市场的关键。在以市场推广为主的品牌建设上，飞利浦照明始终保持低调，而随着市场份额的提高，越来越多的消费者知道不仅有飞利浦剃须刀、电视和影音设备，还有飞利浦品牌的灯具、灯泡等。事实上，飞利浦照明设备已经在中国城市建设中形成了稳固的重要优势。类似地，在飞利浦彩电业务上，2002年飞利浦正式进入该领域时就采用了TCL的渠道销售网络。

我所看到的中国企业对渠道的认识实在是有些肤浅，几乎没有企业认真理解渠道到底是什么、渠道解决什么问题。说到底，渠道就是解决“交货”这个问题的，如何保证把货以最合理的方式、最快速地交给顾客，这就是渠道要解决的。可是我发现，企业对渠道的理解更多的是对经销商、零售商和批发商的理解，没有人回到渠道本身和顾客本身去思考。

随着产品、价格、广告都无可奈何地同质化，渠道作为一种稀缺资源，不但是渗透、进入市场所需的选择，也是企业主动控制市场的重中之重。从20世纪90年代开始，大型百货业开始没落，家电连锁超市逐渐成为主要的零售渠道企业，中国流通渠道领域进入深刻变革时期。由于市场渠道的管理和开拓纷繁复杂，中国企业在没有渠道网络的情况下，不应只一味选择代理商加盟形式的渠道建构方式，而是要侧重于考虑如何避免使各

类渠道成员失控的棘手问题。

我们再看看TCL的例子。1992年，TCL在供过于求的彩电市场发现了一个众多彩电生产厂家忽视的问题：在大屏幕彩电市场，当时的外来品牌价格普遍偏高，致使消费者难以接受，而中国彩电生产厂家还没能占据高质低价的市场。[1]

按照传统步骤，TCL要切入这个市场必须经历：产品选项、筹措资金、物色人才、征地建厂、招工培训、组织生产、销售推广。由于市场机遇不可能等待如此漫长的过程，李东生决定先建立一个渠道销售网络，再找工厂合作生产。当时的TCL还没有进入彩电行业，在进入方式上，TCL选择了“渠道为先”的途径：意图创建一个全国性的营销渠道网络，第一步是进入市场，用渠道将产品推向最终消费者；第二步就是要摆脱市场失控的危险，进而引导、控制市场，把主动权掌握在自己手里——渠道网络的存在就意味着成功。

既然这个渠道网络要生存在动态的历史进程中，渠道本身就应该也是动态的，而非静态的。这就要求渠道必须把根须深深地植入市场的土壤，市场的脉搏是如何跳动的，它所产生的轻重缓急的压力，TCL通过渠道网络的触须都可以切实地感知。若生产商没有自己的渠道触须，就会成为无根之木，只能通过代理商感知市场。从这个意义上说，营销网络的建立增强了TCL对市场的调控能力：TCL不是通过代理商调控市场，而是自己直接调控，并认为只要确保了对渠道的主控权也就确保了旺盛的生命力，并可以随着网络的发展主动创造新的机会，实现TCL持续发展的战略目标。

闭环的渠道驱动

渠道驱动的核心是让分配好的利益和市场保持源源不断的动力，而渠道的两个核心成员——制造商和分销商之间是一种共生关系，成功的渠道建设令双方始终由于利益关系而相互依赖和支持。渠道驱动需要操作的科学性，并运用IT技术的成果，它还需要价值链上各成员相互之间建立良好的合作伙伴关系。所有这些需要的是一个坚强有力的理念，即所经营的产品应有持续稳定或增长的市场，这时，品牌建设产生及时的拉动效果，而所产生的市场拉力与渠道推动力成为一个方向上的合力，随着品牌知名度和渠道成熟度的相互提升，闭环的渠道驱动力开始循环，最终成为源源不断的动力（见图2-2）。对于中国市场，我们需要发挥的是“渠道驱动”所代表的“渠道营销”的魅力。

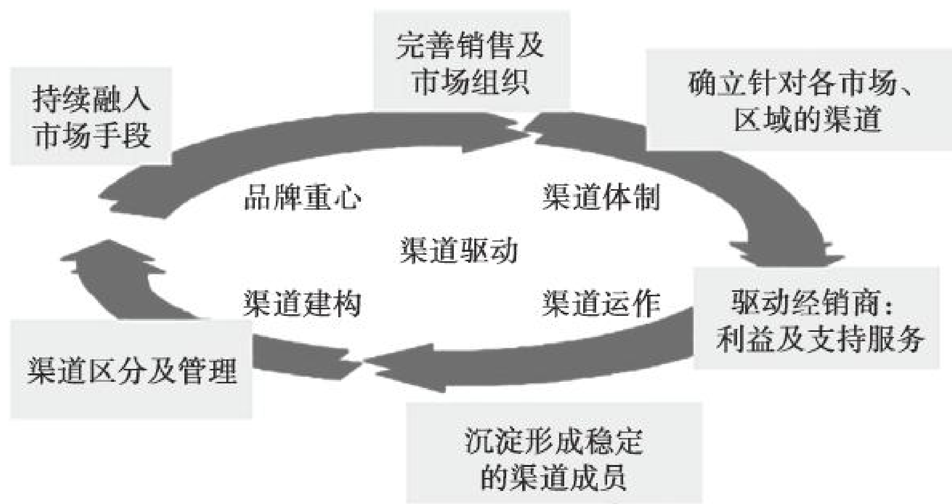


图2-2　渠道驱动

因此对于中国企业来说，我们需要明确：

·品牌知名度产生市场拉力，渠道成熟度产生市场推力；

·成功的企业以渠道为先；

·渠道必须动态持久；

·渠道驱动和品牌营销相互产生合力。

企业的成长必然需要强大的外力。中国的成功企业面对各类世界知名品牌对中国市场的冲击，没有一味选择在品牌知名度上与对手较量，他们知道付出时间、精力与资金创造品牌知名度是巨大的浪费。要取得企业的外部动力，真正的问题不是在一开始就创造和获得一个知名品牌，而是通过渠道驱动取得持续的效果，随后深入进行品牌营销，联合“渠道”和“品牌”正向合力，使得企业始终处于持续而飞速成长的过程中。

[1] 李伟.TCL：渠道型企业的SWOT分析.中国营销传播网.

中国企业的品牌能力

品牌所产生的影响主要直接针对消费者和最终用户群，它强调的是品牌提供商的独立行为，并不与价值链上的其他成员构成直接利益。品牌的奥妙之处就在于品牌提供商在任何逆境中都可以保持固定的市场份额和相对的品牌忠诚度。

当我们同意这个观点的时候，我们需要确认品牌到底是怎样发挥作用的。品牌面向终端市场，好的品牌对品牌提供商产生拉力——有市场作为拉力的动力源，整个供应链都受到市场的拉动，供应商至零售商几乎可以抛开烦恼，只需不假思索地供货就行了。如上文所述，在美国、日本和欧洲，GE、IBM、SONY、SIEMENS等品牌早已深植于人心，它们通过各种市场传媒手段和质量保证取得并保持品牌的成功。这些企业侧重“品牌为先”，对它们来说，开拓新的市场需求，并且实现品牌对市场的最大影响力才是最重要的，因为有了品牌就有了市场拉力，其他的就会随之而来。

这导致很多经济管理方面的研究人员，特别是一些中国的研究学者认为已经步入“品牌经济”时代，但我需要大声地提醒中国企业界：最重要的是顾客价值，而不是企业的品牌！

我提出这个观点，相信会有很多人反对。可是，看到这么多企业做品牌运作，让我感到很紧张，因为这是非常浪费的行为。事实上，我想提醒中国企业，不要把品牌看成企业追求的目标，因为品牌是结果，并不是企业获得增长的原因。

我同意品牌经营对一家企业在市场上获得成功起着重要的作用，而且也真切地感受到了品牌所起到的不可替代的作用。然而，许多中国企业低估了品牌经营的难度，并且概念不清：将广告等同于品牌经营；产品等同于品牌；服务等同于品牌经营；市场占有率等同于顾客忠诚度；与竞争对手的区别等同于品牌的区别。这些认知误区导致了企业在构建品牌的过程中常常走到相反的路上。

即使可口可乐的生产部门遭受火灾化为灰烬，其产品还是会畅销，可口可乐会利用周转的时间差寻找另一个饮料工厂继续生产，而秦池、三株这些曾经的广告巨人仅仅因为微小的失误就轰然倒地。广告是获取顾客认知和产品知名度的重要营销工具，但做广告本身并不能等同于品牌的建立。很多企业不顾一切地在中央电视台黄金时段播放广告，通过广告可以使某一名字广为人知并促使一个阶段内的销量增加。但过度的广告投放、过度的服务成本、过度的产品包装，以拼价格换市场、以适应竞争对手的变化为策略，这样做的结果不是构建品牌而是伤害品牌。

给出表2-1，目的是让大家对商品、名字、品牌、强劲品牌有个清晰的认识。我们能够生产的产品进入市场后分为四种：第一种是商品，特征是顾客知道产品的名字，除了这个产品是“产品类别中的一个”之外，没有其他内容，例如菜市场上的蔬菜；第二种是拥有了名字的商品，特征是顾客知道我们的名字，顾客认为我们的产品有别于竞争对手的产品，有一部分顾客想要这种差别，例如我们在超市看到的商品；第三种是拥有品牌的商品，除了具有有名字的产品的特征外，还具有顾客指明需要我们的产品、顾客同意用更高的价格接受我们的产品等特征，例如宝马；第四种是拥有了强劲品牌的商品，到了这个时候，除了具有品牌的特征外，我们还

可以拥有目标顾客，并且目标顾客将我们的品牌人格化并正面认同，同时我们对目标顾客而言无所不在，例如麦当劳。我们所要的品牌，应该是具有上述（表2-1中的）各种条件。

表2-1　什么是品牌

	商　品	名　字	品　牌	强劲品牌
1. 顾客是否知道我们的名字	√	√	√	√
2. 除了“产品类别中的一个”之外，我们的名字是否别无其他	√			
3. 顾客是否认为我们的产品有别于我们竞争对手的产品		√	√	√
4. 是否有一部分顾客想要这种差别		√	√	√
5. 顾客是否指明要我们的产品			√	√
6. 我们是否可以要求一个比较高的价格			√	√
7. 目标顾客是否将我们的品牌人格化，并从正面角度加以认同				√
8. 我们的品牌对目标顾客而言是否无所不在				√

中国企业的产品只是达到商品或者拥有名字的产品的阶段，还没有能够拥有品牌或者强劲品牌的各种条件。对大部分中国企业而言，顾客知道它们的名字，但是对它们的产品是否有别于其竞争对手的产品，顾客没有太多的感受；对于顾客想要的差别，中国企业多数是没有能力给的，大部分顾客不会很确定地指明要哪家企业的产品；中国企业更多地采用低价销售的市场策略，而企业的目标顾客是谁？他们的需求如何？我还没有看到有中国企业可以很清晰地确定这些顾客并能够被顾客人格化地认同。

从本质上来讲，建立品牌就是定义有竞争力的强劲价值，并持之以恒地将所定义的价值交付给顾客。为了做到这一点，企业必须回到服务顾客

的基本工作上，管理其业务运作。只有基于这个出发点，企业才会理解如何才能产生品牌。虽然中国企业在30年的市场奋斗中，创造了很多产品，也拥有了丰富的商品市场，但中国企业可以算得上真正意义上的成功品牌少之又少。这不是悲观的论调，我只是想阐述一个事实。因为在我的逻辑中，如前所述，品牌本身并不代表“优秀”：品牌是企业选择进入市场和占领市场的方式，依靠企业通过市场营销以及品牌提供商的自身形象（产品或服务质量、价格、交货服务等）得以经营，最终能否获得市场和顾客的认可要看消费者对品牌本身的认知。

构建品牌的时机

对一家企业而言，什么时候才是构建品牌的时机，取决于以下方面。

1.产品本身是否拥有独到的价值

产品是品牌的载体，没有好的产品是不可能产生品牌的。好的产品要能够满足顾客的需求，具有可靠性和可追溯性，能够在相同的产品中给顾客独特的感受。例如，海尔产品以质量、可靠性及服务著称，这与海尔管理人员强调产品质量的做法密切相关。听到顾客抱怨海尔洗衣机的不足之处后，公司总裁下令重新检测其库存产品，结果多台冰箱因各种瑕疵而被销毁。另外，海尔公司还拥有一支研究与开发人员队伍来不断改善产品质量，并提供满足部分顾客特殊需求的产品型号。

2.能否实现个性与可见度

当企业的产品和企业的形象在个性化和可见度上都能够有所建树的时候，企业便为品牌的构建奠定了一个基础。红领西服经过多方努力终于成

为中国奥运代表团的指定礼服，但是在雅典奥运会上，我们只是不断地看到李宁运动服穿在中国运动员身上，对于红领西服，没有人有任何印象。虽然奥运会是一个很好的载体，中国奥运代表团在雅典奥运会上也神采飞扬，但是因为红领西服的可见度不高，所以并未实现品牌的传播。相反，可口可乐虽然一直保持口感不变，但是不断地推出新包装，不断地与各种活动紧密结合，迎合消费者的审美，成为人们无法忽视的品牌。

3.是否拥有稳定可靠的渠道

品牌的构建在更大程度上取决于渠道的可靠性和稳定性。因此构建品牌的企业必须能够解决渠道的问题，才能谈论品牌的构建问题。好的品牌无疑都是渠道创新者及渠道建设者，它们能够与渠道共同分享价值和创造价值，它们能够和渠道一起满足顾客的需求，渠道也因为品牌而充满活力和快速成长。

4.是否具有向顾客递交并沟通价值的整个业务系统

这是最后一个关键条件。我们知道品牌本身意味着顾客的忠诚度、顾客的价值定位、顾客对产品价格的敏感性等，这些要素的获得不是一个方面做好了就可以得到的，需要整个业务系统支持才可以得到。海尔的服务、新产品研发、物流、供应链管理、市场化能力、传播以及与顾客的沟通等一切的综合才构成了海尔的品牌。

我不主张强行构建品牌，正是基于上述四个条件，违背这些条件或者不能满足这些条件而构建品牌只会葬送企业，在中国企业30年的历程中这样的例子比比皆是。因此，我只是想告诉大家，品牌不是企业的目标，只

是一个结果，企业要做的就是拥有上面四个条件和走一条品牌发展的道路。

中国品牌的发展之路

一个品牌的构建需要经历什么样的过程、需要完成什么样的关键点？这需要我们认真理解，否则我们所做的努力很可能只会是品牌发展之路上的一个点，而其他点可能我们根本就没有经历过。

第一步，识别力量。品牌构建的第一步是能够让顾客识别，这种识别来源于企业所提供的产品本身、所提供的服务和所提供的标识。第二步，恰当的权利分配。对权利的分配是构建品牌的第二步，这种权利的分配体现在供应商、制造商、销售商、顾客多方面的权利共享，没有品牌所有构成成员的恰当的资源分配，不可能形成对于品牌的共识。第三步，始终如一交付价值的经理。必须确保产品、销售方法以及所确立的价值定位之间协调一致。为此，需要经理必须能够对从产品设计、生产到销售、分销和定价这一完整的业务流程进行管理。第四步，清晰沟通价值的员工。品牌的真正代言人应该是企业的员工。只有企业的员工能够清晰地表达出企业产品的价值，这个产品才会真正深入人心，如果企业的员工都无法了解产品的价值，那么我们就不会得到顾客对于产品价值的认可。第五步，可细分的忠诚的顾客。顾客能否细分并且是否具有忠诚度是衡量品牌的一个关键指标，因此在经营过程中要善于发现一些诊断性问题。具体而言，这些问题应该能够帮助公司找出在品牌经营中的关键不足之处。例如，一家公司可能会发现，它所提供和推动的产品利益可能并不真正为目标消费者所看重。在这种情况下，为获得消费者对品牌的忠诚而重新确立产品的价值

定位和市场战略是有必要的。第六步，能够承受的增长速度。增长本身就是一个企业追求的方向，但是这个方向需要成为品牌的一个基础而不是相反。如果一家企业的快速增长带来的是市场和顾客认同的损伤，那么这样的增长就不是其能够承受得了的，所以品牌发展本身需要其增长能够足以被承受。第七步，真正的利润增长。如果建设品牌所做的努力只是投入，而无法提供高的价格，并且这个价格还是顾客愿意接受的，那么我们就无法实现真正的利润增长，没有真正的利润增长，就无法构建真正的品牌。

经过这样七步，才可以确认企业品牌发展之路完成了，之后再循环反复、不断持续，我们才会得到一个真正的品牌。当我坚持中国企业目前还不具备做品牌的能力的时候，不是说中国企业不需要做品牌，相反我们非常需要做品牌。对于我们的品牌，重要的不是做与不做的考虑，重要的是如何获得做品牌的能力，所以本节更想与大家沟通做品牌的能力的问题，而不是做不做的问题。如果企业能把握品牌构建的时机并遵循有关的必要步骤，那么在不久的将来，很可能会涌现出一批中国的强劲品牌。

新奢侈主义：培育品牌的土壤

在南京大学为EMBA的学生讲课时，一个学生告诉我，他只住香格里拉酒店，我内心感到快乐，毕竟我遇到了新奢侈主义者。我喜欢新奢侈主义者的原因是，他们并不是富有一族，他们所展示的也绝不是社会地位，他们完全是真情流露。曾经看到一个这样的故事：杰夫是一个年薪5万美元的美国建筑工人，他花了一年时间攒钱，然后买了一整套的Callaway高尔夫球杆。在为期八个月的芝加哥高尔夫赛季期间，杰夫6点起床，下午4点赶到高尔夫球场，打上18个洞。他说："买这套球杆的原因是，它让我感到富有。你可以经营世界上最大的公司，成为世界上最有钱的人，但是你买不到比这更好的球杆。当我在球场上把你们打得一败涂地，我的感觉好极了，感到了平等，我挣的钱比你们少，可我的日子比你们好。"这也是一个标准的新奢侈主义者。

一直以来奢侈品作为商业时代的标签，成了个人美好生活与社会身份的象征，所以我们看到很多人为了标榜他们的富有，无节制地炫耀。如摇滚明星猫王曾驾驶私人飞机，耗费5500加仑汽油，只为买一个三明治，这是老派的摆阔。新派的做法如1998年甲骨文亿万富翁埃里森硬要参加海洋帆船比赛，在那次比赛中有6名水手死于高40英尺[1]的大浪和时速90英里[2]的强风中。在美国经济学家索尔斯坦·凡勃伦的《有闲阶级论》里，他们都是"招摇式的挥霍"，"对有闲阶级而言，价格标签与地位的关系极为重要，要表现财力并借此取得或者维持名声，手段就是招摇式的挥霍行为。"这种行为最直接的好处就是让他们与穷人区别开来。这样的奢侈是我所不屑的，而庆幸的是今天这个时代也不屑这样的奢华。

近来中国掀起了一阵紧过一阵的奢侈品浪潮，在上海一场奢华展览上，欧洲人惊呼“中国的富人真是一掷千金”，我也惊讶于富人对奢侈品的偏爱，并且内心还有些隐隐的、说不出的感受。记得曾在网上看到一场大辩论，一个自称“上等人”的人对“下等人”不屑一顾，甚至认为这些“下等人”影响了市容市貌，结果引起轩然大波。好在出现了一个“更加上等”的人出来告诉这个人说：“你根本就不知道什么才是真正的‘上等人’。”这个人还提出几个“上等人”的问题，比如：你穿什么品牌的衣服？你拥有什么品牌的汽车？你到哪里度假？你喜欢什么样的红酒，哪个年份的，什么品牌？你养什么样的狗？问完这个自诩为“上等人”的人之后，得出结论是这个人不是“上等人”，辩论这时才算收场。其实追踪完这场网上大辩论后，我仍然不知道“上等人”到底是什么样的人，但是我更关心的是，如果一个人以有能力消费奢侈品作为标准而把人分为“上等人”和“下等人”，那么这是非常奇怪的论调，这些人充其量只能称为“有闲阶级”。因为他们在消费奢侈品的时候，除了感受到价格不菲，除了可以标榜自己有能力购买之外，其实并不了解这个奢侈品品牌的本质，也缺乏对这个品牌的切实认同感。一个只是以品牌的外在来区分产品的人，是无法给予品牌绝对忠诚度的贡献的，也就无所谓品牌的构建基础了。

我一直认为，如果没有真正的新奢侈主义者，恐怕就不会有真正的品牌，我会把这两者放在一起来看待。2005年国庆假期全家人到坝上看塞外风光，去看“将军泡子”的时候，需要骑马，便与马夫上路了。一路上，我发现小伙子拿着最新款的诺基亚手机，我问他这里的人是否很有钱，他笑着说没有，但是他告诉我他喜爱诺基亚，只要是新款出来，他会把租马赚的钱拿出来买手机，他说这是他最爱做的事情。我看着他晒得黑黝黝的面

孔，简朴的衣着，还有非常旧的鞋子，知道他也是新奢侈主义者。他也许没有什么其他的东西，他也许对很多东西都不在意，但是他对自己喜欢的品牌手机是全心地追求，这份追求让他满足和显得很富有。这让我想起了2005年夏天的“超女现象”，超女的出现恐怕是对新奢侈主义者一次很好的见证，上海74岁的老奶奶可以买一张机票从上海飞到长沙为自己喜欢的超女拉票，没有别的原因，只是因为喜欢李宇春的帅气。人们从各个角度来分析“超女现象”，我反而认为这是标准的、人们奢侈行为的一次释放，没有这样的奢侈的冲动，也不会酝酿成一场声势浩大的“超女运动”。

新奢侈主义者与奢侈主义者的区别在于：前者更关心自己内心与品牌的共鸣，后者更关心品牌对于自己身份的展示。也许正是因为这样，英国“下午4点因茶而停”诞生了“立顿”红茶，因为旅途中绅士般的生活依靠而诞生了“LV”箱包。如果没有这种真正的内心的共鸣，也许我们就不会看到这两个深入人心的品牌的存在。在我的内心，我一直渴望能够看到中国品牌的深入人心，但我还是没有看到。人们在不断努力并不断寻找原因的时候，会把原因归结到产品、技术或者产品的沟通上，但是我认为更重要的原因可能不在这里，更根本的原因是我们还没有一个新奢侈主义者群体的出现。我们已经有了奢侈主义者群体，所以中国不乏超级消费者，但是我们还没有新奢侈主义者，人们还没有从内心去追随一个品牌，还没有真正渴望与一个品牌在一起，不为显示，不为张扬，甚至不为名利。如果达到这个境界，品牌应该就会诞生了。

此刻，我竟然会想起去重新翻看一本书，书里介绍了法国作家保罗·克罗蒂尔对创作心态的描述，那是我认为最出色的部分。在他的《诗》中，诗人被询问：灵感自何处而来？为什么他光是滔滔而言不加诠释，所有的

东西就能够明白了然？诗人回答说：

我说的非我所思，而是我的梦语

我无法解释它何在，因为牵起灵感的

非我，而是灵魂牵起我自己

我舒展内在的空白，张开嘴

让灵息吹入，灵息吹出

我把它再现成理性的文辞

通过语言才领悟自己所言语

这里所表达的见解恰恰是我所要表达的想法。品牌创造的道理也是如此，没有对人的生命的真实理解，没有那种被不可知的力量把人的体内吸干抽尽的感受，创造又怎会出现？没有类似于对生命的理解和执着，没有类似于对生命的热爱和追求，品牌是无法诞生的。我常常把品牌创造列入艺术创造层面，而没有把它看成与产品或者技术有关，我固执地认为品牌与技术、产品的关联度没有与艺术的关联度大，甚至更固执地认为，仅依靠技术和产品无法成就品牌。

艺术作品是神妙之物，它具有感染力，不同于机械，不同于技术，它有能力感化与之相识的人，并使其心态趋近于把作品创造出来时艺术家的创造心态。我们在体会到与创作者一样的心态的时候，我们所迷醉的是一样的创造的世界，就像我常常感受到的叩响贝多芬“命运”之门的音符的那

种激动和震撼。很可能没有达到贝多芬那样的高度，但是，毕竟透过音乐，感染在我与贝多芬之间产生了，某种东西流了过来，我被感化趋于他的创作心态，他召唤我超越自己。我关注新奢侈主义者，因为他们更容易进入这样被感染的状态，他们对品牌的偏爱可以超越他们自身，而这正是构建品牌顾客的基本前提。

[1] 1英尺 = 0.3048米。

[2] 1英里 = 1609.344米。

第3章　竞争的基础：价值链

成为价值链的管理者使得可口可乐成为百年不老泉，而无法与其共享价值链的企业黯然地退出市场。越来越多的企业认识到，对于今天的竞争，一个最为明显的改变就是：竞争不再是产品与产品、企业与企业之间的竞争，而是价值链和价值链之间的竞争。这个真切的竞争事实要求营销发生最根本的改变，这就是营销需要基于价值链来进行。但是在中国的营销实践中，我们常常混淆竞争对手、目标顾客、同行、供应商等之间的相互关系和确切含义。如果我们明确了价值链的真实含义，那么就能够切实把握供应商、同行、分销商、渠道商、顾客等价值链上所有利益相关者之间的共享关系，也能够切实把握营销的核心基础是价值链而非其他。

零售商与制造商的结局

《中国企业报》2005年3月20日刊登了一篇文章，题为“三星抛弃国美反映连锁商对生产厂家四大危害”。文中说，年前国美与三星交恶的事件尚未平息，节后又传来消息，说西门子、松下等生产厂家与国美、苏宁、大中等家电连锁销售商围绕白色家电是否涨价又在展开一场价格控制权的争夺。不管是生产厂家对家电连锁销售商采取的抗议、撤柜行动，还是围绕白色家电价格控制权的争夺，都直接反映了这些超级连锁商对生产厂家的潜在威胁和危害，具体表现在四个方面：第一，超级连锁商经常违背生产厂家的价格政策和销售政策，导致生产厂家的价格与销售政策的混乱和失控。第二，随着超级连锁商的扩张，不断压低价格，提高入场费，收取管理费、店庆费、宣传费，大量挤压了生产厂家的利润空间，加重了厂家的负担。第三，超级连锁商经常使用降价或者折扣销售方式，对生产厂家的利润产品或者新产品也“毫不手软”，从而对生产企业的品牌形象的负面影响很大。第四，超级连锁商的折扣和降价违背了高端品牌厂家生产更高端的产品，以期获得更高利润，并寄希望于产品的差异化以区别于竞争对手的初衷。

对于国美等超级终端应该采用什么样的策略，我想企业会做出自己的选择，但是如果从营销战略的层面上讲，制造商和零售商之间不应该是“你死我活”的关系，而应是依存共赢的关系。这里面一个根本的错误就是渠道对顾客理解的错误。制造商对顾客的理解来自于对自身产品的定义，认为产品本身满足了顾客的需求；零售商对顾客的理解来自于对自身服务的认识，认为服务本身满足了顾客的需求。事实上，顾客既没有跟随

产品制造商，也没有跟随服务零售商，顾客只是顾客，顾客没有在零售商那里，顾客是在顾客自己那里。

要改正这个错误，无论是制造商还是零售商，都需要有勇气面对做渠道和做营销必须面对的变化。

顾客不是工具

“顾客导向”这个词在今天是非常时髦的，很多企业都会告诉我说他们是顾客导向的企业，但是真正做到这一点的非常少。在现实生活中我们常常可以看到：一家企业把顾客的投诉从一个部门转到另一个部门，医院经常让病人拖着病痛的身体来回穿梭寻找挂号、见医生、交费、拿药、打针的地方，银行可以在周日早早下班而从未关心顾客是否在银行工作的时间也在工作，电信行业尽可能地维持其垄断地位以保持高价收费，等等。如果你是顾客导向的企业，我们应该可以看到顾客投诉在两周内得到解决，病人一到医院就可以不再到处走来走去，银行采用差异化的工作时间设计，电信行业将自身定位为开放竞争中的赢家，收取较低的费用。如果企业要生存下来，那么建立真正的顾客导向是必要的选择。今天，顾客已经变得非常精明，企业和顾客之间的关系也发生了戏剧性的改变。真正成功的企业都不再仅仅向它们的顾客“销售”或者“营销”，而是与顾客结成了一种伙伴关系；它们也不仅仅是提供给顾客产品或者服务，而是提供“解决方案”。因此对制造商而言，如何让自己的生产计划系统直接与终端对顾客的预测、生产管理或者销售系统联系起来，就成为考虑的出发点。而对零售商来说，没有这些制造商，顾客不会来找你，零售商不能把方向搞反，把顾客作为筹码向制造商施加压力而获得霸权地位。

全流程的观点

今天竞争环境的改变要求竞争变为基于价值链的竞争。我在很多场合和著作中不断强调这个观点：今后不是产品与产品、企业与企业的竞争，而是价值链与价值链的竞争。在这样一个竞争环境的要求下，需要制造商和零售商采用全流程的观点。我所定义的全流程是指，价值链上每家企业都是流程的一个部分或者环节，只有每家企业的经营被看作始于顾客需求止于满足顾客需求的整体流程和价值链的时候，企业才能够适应这个竞争的环境，才能够拥有价值。

图3-1能够很好地说明什么是全流程，如图3-1所示，我们可以这样理解，形成顾客忠诚的过程是企业从顾客的偏好入手，界定产品开发或者服务，之后提供产品或者服务给顾客。因为这个产品或者服务的前提是基于顾客的偏好，所以可以确保顾客的忠诚度。这样的逻辑表现在企业的流程里面是从原材料供应商开始，经过零件供应商、制造商、分销商，到最后的客户，所以如果让这个流程具有价值，那么就要从三个“流”方向来体现，信息流和资金流的起点是客户，而物品流的起点是原材料供应商。完整地体现这三个“流”方向的，我们可以理解为全流程的观点。



图3-1　全流程的观点

全流程的观点的关键是：任何一家企业都不可能完全拥有这个流程，只有当其能够共同为这个流程贡献自己的力量的时候，整个流程才会为其贡献价值。因此，全流程的观点要求企业必须把自己的经营延伸到企业外部，而不能仅停留在内部，必须依据市场流程来决定企业自身内部流程的效率、成本、质量以及服务。

贴近、再贴近顾客

如果要更深入、更贴近地了解顾客，就要求企业重新审视广告、对顾客市场的定义和对供应商的定义。如果能贴近顾客，对广告的有效性就会有更新的评价。在今天的顾客层面上，广告不再能发挥巨大的作用甚至可能不发挥作用。例如我们每天都会收到广告邮件，但是绝大部分人都把广告邮件看作垃圾邮件，这些邮件不但无法引起人们的兴趣，反而会引发人们厌恶的情绪；电视节目中的广告则越来越多地被认为是噪声。许多企业

的营销系统仍然沿用对顾客的传统定义，比如用年龄、性别、区域、收入、社会阶层、受教育程度等简单对顾客进行区分，而并没有真正深入顾客需求的内在来理解顾客，更糟糕的习惯是营销部门借助于这样一个区分顾客的简单方式，开始回答“我们能够向哪个顾客群销售什么产品、销售多少以及如何销售”的问题，而不是去设计如何帮助顾客识别需求。对供应商的定义更是存在根本性的误区，绝大部分企业今天还是奉行每一种产品需要二三个供应商的原则，奉行用竞标和招标的方式来选择供应商，在与供应商的关系中更多的是维护一种交易关系和利益关系。

贴近顾客的要求就是实现高效消费者反应。沃尔玛的做法是：先来看顾客需要什么样的产品，需要什么样的价格，反过来再来一起看哪些供应商能够满足这些要求，然后下订单付定金，按时付钱帮制造商把货销掉。因此在沃尔玛的概念里是“前店后厂”的关系，沃尔玛是制造厂的店面，而制造厂是沃尔玛的车间，双方是一个整体，一起满足顾客的需求。

价值组合替代产品与服务组合

近几年来，营销领域开始流行产品与服务组合。在这个潮流中，企业一方面不断地提高产品质量、不断地推出新的产品、不断地强化技术在产品中的作用和意义，另一方面不断地强化服务，增加服务的价值，甚至不惜花费更高的成本把服务推到一个前所未有的高度。我承认企业在产品拓展和产品与服务组合方面的努力，以及为创新营销方式做出了巨大的贡献，也承认在产品与服务组合的过程中企业得到了顾客的认知并获得了看得见的市场份额。但是，我们还是需要冷静地分析，产品与服务的组合的局限性在哪里？这种组合能否让企业真正获得顾客的忠诚和识别而不仅仅

是认知？换句话说，产品与服务的组合可能仅仅解决了顾客的认知，而并没有满足顾客需求，因为这种组合的出发点仍然是产品和服务本身，还没有回到顾客导向上，因此新的变化是用价值组合替代产品与服务组合。价值组合是从顾客价值出发，寻求产品价值和服务价值的差异性来组成整体的顾客价值实现。

麦当劳和肯德基的做法具有借鉴意义。在美国各地，你会发现麦当劳和肯德基通常都建在高速公路的休息站里或者加油站旁边。它们很清楚顾客价值是什么，因此根据顾客所需要的价值做组合，既为顾客提供产品又满足顾客的方便需求。再如星巴克咖啡店建在机场和商业中心旁，宜家家居所提供的拼装设计，这些成功的企业不断运用价值组合得到顾客的忠诚和识别。事实上，如果要做到价值组合，那么就需要企业从根本上改变营销的思维方式。以往的营销思维更多的是关注创新产品和创新服务，更多的是关注产品的价值、服务的价值。这样做本身没有什么错误，但是如果仅仅是这样做，那么你会发现产品在被同质化，服务也在被同质化。因此在这样的背景下，人们开始不断创新，期望通过创新提升自己的竞争力。但是大家没有去想想，这么多的创新产品和服务对顾客来说是否真的具有价值，甚至这些层出不穷的创新对顾客来说很可能是一场灾难，因为顾客被淹没在产品和服务的海洋中，无法找到他真正需要的价值。看看今天饱和的市场和泛滥的消费以及资源的过度损耗，就能够说明这个问题。

新的营销思维方式要求企业关注顾客价值，关注顾客价值满足的识别，而不能过于简单地理解顾客，过于主观地认为自己的理解就是顾客的需求。不要试图为自己的产品或者服务寻找一个独特的销售主张的理由——自己的产品或者服务不同于竞争对手、优于竞争对手的产品或者服

务，之后，不断在自己的销售和推广中宣传自己独特的销售主张。否则其结果是，你需要不断地投入资源去宣传，或许能引起顾客的反应，但是效果甚微。新的营销思维方式要求企业放弃寻找产品或者服务的不同点，而是去寻找顾客需求的共同点，放弃强调自己的销售主张，而是强调顾客需求的主张。在这样的共同原则下，企业与竞争对手或者供应商一起做价值组合，以便更有效地为顾客价值服务。

顾客管理替代营销管理

顾客管理替代营销管理应该是今天竞争环境中对营销系统提出的最大挑战。从现实意义上讲，营销管理已经开始关注市场规划、顾客需求、细分市场、渠道设计。或者直接用经典理论的演变来描述，从1964年提出的产品、价格、促销、渠道的4P理论，演变到1990年提出的顾客、成本、便利、沟通的4C理论，再到2004年营销界认同的建立、保持、推荐、挽回的4R理论，营销管理经历了从产品到渠道再到顾客的逐步提升、不断完善的过程，并且取得了前所未有的市场能力。但是如果我们认真地分析营销管理的投入和产出，就不难发现，相对于顾客层面来说，营销力所产生的价值并没有营销本身理解的那么多，最大的浪费来源于转换顾客所消耗的成本。我常常讲一个例子，那是我到美国参观美国一流企业时的感受。我发现美国企业存活的时间非常长，我当时所看的企业都超过了70年。这么长寿的企业其背后的机理是什么，以往我一直都找不到明确的答案，但是在这次参观中我得到了答案。这些美国企业一直关注两个经营指标，就如同我们关注销售额和利润一样，他们关注的是用户数和对用户价值的贡献率。最典型的例子是美国联合饲料公司和可口可乐公司，前者一直致力于提升猪的价值并为此不懈努力，这家公司用一个标准来衡量自己的能

力，这个标准就是养殖户的价值中联合饲料公司的贡献率，所以当你看到这家公司的时候，最让你难忘的是他们的养殖中心、他们的种猪实验场以及被称为“疯狂博士”的创新价值研究人员，他们也是第一个不卖饲料而卖养殖方案的饲料企业。可口可乐公司则是投入了最大的资源和力量来管理供应链和价值链，在可口可乐的战略中，成为价值链的管理者是他们的根本战略，所以可口可乐公司努力做的是在如何保障顾客口感的前提下，各个价值链上的共同体的整体提升，以确保给予顾客的价值不受影响。

如果用顾客管理替代营销管理，就需要做到营销体系的角色转换。这需要实现以下几点：第一，营销是顾客管理的一个部分，而并非顾客管理是营销的一个部分；第二，将最优秀的营销人才放到顾客管理的活动中，确保高层营销管理人员从事的是顾客管理工作，确保营销资源能投放到顾客管理的活动中；第三，撤销营销部门，用顾客管理部门替代。

今天如果只是注重短期利益而没有长期的安排，企业是无法生存下来的，尤其是如果置顾客价值于不顾，仅仅是制造商和零售商之间的拼杀，一定会两败俱伤。我相信厂商们早晚会改，早晚要回到合作共赢的路上，这没什么好商量的。国际大型零售企业（像沃尔玛）不也要这样吗？制造商和零售商之间本身就不应该是一种博弈，而应是一种合作关系。零售商要记住，制造商才是你们的衣食父母，顾客并不是。这一点很重要。零售商用顾客来压制造商，说顾客都在我这里，你不听从我的意见，你就不可能有顾客，但这是不对的。顾客没有在零售商那里，顾客是在顾客自己那里。没有这些制造商，顾客不会来找你，不要把方向搞反了。零售商要做的事情是跟顾客讲，所有的产品都在我这里，我邀请你来这里选择。

我曾出版过《争夺价值链》[1]，写这本书其实是源于大型跨国零售企业来了以后给中国制造业带来了压力，书中主要分析了沃尔玛和家乐福在中国市场的做法，在做法上我比较欣赏沃尔玛。全书只是想阐明一个非常重要的问题：企业之间是争夺价值链还是共享价值链，家乐福的做法是争夺价值链，而沃尔玛的做法是共享价值链。这里面最关键的区别是，零售商到底是从自己的能力出发做经营，还是从顾客价值出发做经营。有些零售商可能会认为，我有卖场、渠道、资金和整个市场的占有率，这是我的能力和核心专长，所以你们就得跟着我。沃尔玛的做法更好：先来看顾客需要什么样的产品，需要什么样的价格，反过来再一起看哪些供应商能够满足这些要求，然后下订单付定金，按时付款帮制造商把货销掉。这就是两种不同的方法。当然我们也可以从另外一个方向提醒制造商，对制造企业而言，现在最重要的应是想办法真正进入价值链的领域。制造企业贡献成本、能力，然后这样的制造企业才能跟零售商一起为消费者提供帮助。这些实际上需要制造企业转换思维。

科特勒说："制造商希望渠道合作，该合作产生的整体渠道利润将高于各自为政的各个渠道成员的利润。""你死我活"不应该成为零售商与制造商最后的结局。

[1] 此书已由机械工业出版社出版。

价值分享的可能

今天的分销渠道中存在一个非常令人困惑的现象：分销渠道成员的非分需求不断增多。分销渠道好像永远和“得寸进尺”联在一起。在制造商的眼里，分销渠道是永远吃不饱的孩子。原因何在呢？抛开终端竞争的激烈、区域市场业态的变化这些原因，我们可以清楚看到，这种现象的根本原因是：渠道设计中过于注重利益分享。

“利”字当头是区域市场低素质、不具备战略眼光和完善经营管理思想的渠道成员的典型表现。这些渠道成员“利”字当头，唯利是图，不注重长期经营，只强调短期效益，什么赚钱卖什么，他们才不管什么合作伙伴、战略性伙伴关系的建立呢，谁返利高、政策好、广告投入大就跟谁跑，不注重品牌、产品、推广、客户关系、顾客满意等战略性问题，不注重渠道、分销以及终端管理。但是这样的渠道只能得到这样的结局：第一，分销渠道成员缺乏忠诚度。很多制造商发展到一定阶段，都会遇到分销渠道的流失、叛变问题，于是就责怪渠道成员没有忠诚度。殊不知，凭什么分销渠道要忠诚于制造商？分销渠道成员又不是制造商的员工，不拿年薪，制造商是没有理由要求分销渠道成员忠诚的，造成这个结果，是制造商自己的渠道设计出了问题。第二，低信用度。诚信是一个很大的概念，大到国策，小到制造商的经营理念和对待市场、消费者的态度。诚信需要法律、道德和社会环境、经济发达程度以及自律的制约。在中国市场上，信用度在恶化。随意撕毁契约、严重拖欠货款是见怪不怪的事情，信用度恶化是目前渠道网络较突出的问题。不少分销渠道成员不遵守契约，经常性地拖欠货款，占用、挪用货款，有的甚至卷款而逃，给诚信蒙上了阴影。

现实的分销过程中，众多企业面临艰难的选择，艰难的合作让厂商十分头痛，众多困惑让制造商对分销渠道是又爱又恨。分销渠道的困惑正是渠道设计的困惑，解决之道我认为是：渠道设计以价值分享为核心展开。如何做到这样的设计呢？关键是解决几个战略层面的问题。

价值链总动员：渠道成员的生存共识

在最近的20多年，制造商们的诸多创新以及产品营销状况的改善推进着价值持续增长。而经营活动中的下游环节，比如产品销售，则一直被视为需要但次要的活动。人们普遍认为，在价值链中只有生产制造才是价值创造的中心环节。但是随着贴近顾客的程度的改变，分销商开始具有创造价值的能力，此时，制造商和分销商只有通过共同承担分销成本、设计分销战略才能共同占领市场，它由价值链分析、战略地位分析、影响价值因素分析三要素构成。

1.价值链分析

价值链是企业在供产销过程中，一系列有密切联系的能够创造有形价值和无形价值的链式活动。它包括下列四方面的内容。

·在供应过程中，企业与供应商之间的供应链中创造价值的过程；

·在产品生产制造过程中，各环节、各单位创造价值的过程；

·在产品销售过程中，企业与顾客的链式关系中创造价值的过程；

·在市场的调查、研究、开发及产品的促销与分销等活动中创造价值的过程。

价值链有三层含义：其一，企业各项活动之间都有密切联系，如原材料供应的计划性、及时准确性和协调一致性与企业的生产制造有密切的关系；其二，每项活动都能给企业创造有形价值或无形价值，如“与顾客之间的联系”这个价值链，如果密切注意顾客所需或做好售后服务，就可以提高企业的信誉，从而带来无形价值；其三，它不仅包括企业内部的各链式活动，更重要的是，还包括企业外部的活动，如与供应商之间的联系、与顾客之间的联系。

2.战略地位分析

确定战略地位，从长远来讲，是指企业打算逐步在顾客中树立怎样的形象，它可以从企业或企业的产品在顾客心目中的形象反映出来。而从渠道层面讲，就是解决渠道成员各自的定位问题。企业战略地位的确定无疑与企业的长期竞争战略有密切的关系，更与渠道成员的长期发展设计有关。如追求低成本先导型战略的企业，其产品与其竞争对手的产品存在很少的差异。因而在确定战略地位时，以相对高质量、低价格来获得其竞争优势是很重要的。而为了达到相对高质量、低价格这个目标，就要求渠道成员都能够进行成本管理，并形成具有严格标准的成本管理体系。相反，追求差异化竞争战略的企业，其产品相对其竞争对手的产品有很大的差异（外观、设计、特性等方面的差异），因而应以高质高价来获得其竞争优势。而要想使其产品与竞争对手产品产生差异，建立一套支持这种战略的渠道体系是至关重要的，高质高价同样要求渠道成员共同保持创新。确定战略地位，从某种意义上讲，其实就是确定渠道成员的顾客价值贡献。

3.影响价值因素分析

影响价值的因素很多，大致分为两类。第一类是与企业的“基本经济结构”有关的因素，可概括为四个方面：

·规模大小。它可表明企业在生产、制造、销售、市场和产品的研究开发等方面投资了多少。

·产品或服务的复杂性。企业能够向顾客提供多大范围的系列产品或服务，以及供应商能够向企业提供多大范围的原材料或服务。

·技术（或者工艺）水平。

·沟通范围。企业与多少供应商或顾客有联系，联系程度如何（供应商是否与企业有忠诚关系以及顾客与其产品是否建立了忠诚关系）。

第二类是企业实施其竞争战略时的有关因素，它包括下列内容：

·忠诚于产品质量的习惯。

·全面服务管理。

·对于顾客价值是否具有导入性贡献。

·产品设计是否合理并容易投入生产。

·各价值链是否使企业创值最高，尤其包括是否开发了与供应商或顾客之间的联系。

共创价值链优势：渠道成员的生存之道

营销渠道是促使产品或服务顺利被使用和消费的一整套相互依存的组

织。由此可以看出，营销渠道的建立是为了在社会中形成一系列重要的经济职能，如产品的分销、服务的传递、信息的沟通、资金的流动，从而缩短介于生产者和消费者之间的时间与空间上的距离。同时，营销渠道是不同机构之间组织的集合体，它们同时扮演着追求自身利益和集体利益的角色。为了利益，它们之间既相互依赖又相互排斥，从而产生了一种复杂的渠道关系——既竞争又合作的关系。

1985年，波特在其著名的《竞争优势》一书中提出了价值链的概念，波特将价值链定义为从原材料的选取到最终产品送至消费者手中的一系列价值创造的过程。价值链作为一种分析工具，在企业战略分析中已跨越企业的边界，扩展到了分析供应商和分销商，涵盖了企业外部价值链分析和内部价值链分析。外部价值链分析包括供应链分析和顾客链分析，内部价值链分析包括研发、生产和营销分析。企业要具有竞争力，必须创建高效的价值链。因为企业之间的竞争不单是企业个体之间的竞争，也是企业所处的价值链之间的竞争。同处一条价值链的企业之间应是战略合作的关系，而不仅仅是简单的买卖关系。正如科特勒所说的："制造商希望渠道合作，该合作产生的整体渠道利润将高于各自为政的各个渠道成员的利润。"

由于与供应商竞争状况下的ROI（投资收益率）、ROS（销售利润率）和毛利均低于没有竞争状况下的相应的ROI、ROS和毛利，因此，价值链的竞争优势不仅在于价值链中每家企业的竞争优势，更重要的是通过企业之间的战略合作，塑造了整个价值链的竞争优势。

价值链的竞争优势主要表现为：

·成本最低；

·向消费者提供与众不同的产品或服务。

成本最低不仅要求生产厂家努力降低产品的成本，同时要求每个渠道成员都不断降低成本。分销渠道是企业外部价值链中的顾客价值部分，其关系是：制造商-分销商-经销商-消费者。分销过程不能增加产品本身的价值，只能通过产品的流通和服务的提供提高产品的附加值。从消费者角度来讲，任何分销活动都属于非增值作用，分销活动所产生的费用只使他们付出了额外代价。分销渠道价值链的增值目的就是要尽量减少消费者付出的额外代价。

1.渠道成员的合作优势

营销渠道内部经济活动的纵向安排或称作渠道中的交易方式大致有三种：

·可以独立拥有和管理通过市场进行交易的专业单位，这里讲的是依靠市场交易，市场交易主要依赖价格机制。

·独资单位之间进行交换的全部纵向的整合（威廉姆森，1975），这种在集团内部的交易则依赖管理机制。

·在这两个极端的经济活动形式之间存在不同类型的结构，而在这其中所涉及的交易各方则通过正式的和非正式的合同安排对市场机制进行调整。

经济学家认为企业之间通过签订协议或契约可以达到与一体化相似的

结果。制造商和分销商合作就是一种处于两种极端中间的状态。随着市场的不断发展，渠道成员的地位也发生了变化。中国市场营销渠道的发展经历了从重视制造商阶段到重视经销商阶段，最终进入重视消费者的阶段的过程。

1997年11月，格力在湖北成立了第一家湖北格力销售公司。该销售公司是以资产为纽带、以品牌为旗帜的区域性销售公司。由格力出资200万元控股，其余四家经销商武汉“航天”“中南航运”“国防科工委”“省五金”各出资160万元组建而成，从而开创了独具一格的制造商和分销商合作的专业化销售道路。制造商与分销商之间的环节是分销渠道价值链的关键环节，也是增值潜力最大的环节。制造商和分销商的合作表现形式并没有改变传统的渠道结构，但本质上将渠道成员中的制造商和分销商由松散的、利益相对的关系变为紧密的、利益融为一体的关系。这种公司式的合伙关系可以消除制造商和分销商为追求各自利益而爆发的冲突，制造商与分销商结成利益共同体，共同致力于市场营销网络的运行效率，因优势互补、减少重复服务而增加经营利润。渠道成员的合作优势具体表现在以下方面。

2.打开新市场

渠道成员的合作可以降低开发新市场的风险。在新市场建立直销组织成本高昂，销售代表和管理人员的招聘与培训是必不可少的，而且由于前期的投入比较大，销售额可能无法弥补投入，而使经营初期处于严重亏损的状态。通过制造商和分销商的合作，制造商可以利用分销商已经建立起来的营销渠道网络将产品迅速铺向市场。

3.降低供货源头成本

随着市场竞争的加剧，中国市场的供求关系开始由卖方市场向买方市场转变，许多领域都供大于求，商品价格日趋下滑，企业利润越来越薄，进入了微利时代，渠道利润空间也相应地越来越小。在这种状况下，渠道成本的控制就显得举足轻重。

苏宁、国美现象表明了制造商和分销商的合作方式的改变。分销商与制造商之间不仅仅是商品交易关系，分销商不仅向制造商采购量大，而且在购买中也参与了意见，他们之间是一种融设计、制造、销售为一体的紧密合作的关系。如国美采用的越过批发商直接向制造商招标订货的方式，约定了双方的数量与质量关系。此举缩短了渠道长度，使渠道扁平化，这就大大节省了渠道流通费用。

4.抵制新进入者，增强竞争优势

整合营销学的代表人物D.E.舒尔茨曾说：20世纪90年代，唯有“通路”和“传播”能产生差异化的竞争优势。在产品、价格乃至广告都无可奈何地同质化的今天，渠道的差异化竞争应是各企业用力的重点，因而市场决战在渠道。其核心是渠道资金的竞争，而落脚点则是对分销商的占领。制造商和分销商合作，使得制造商与分销商整合成销售联合体，实现了制造商对零售网点的占领，从而形成渠道竞争优势。

5.提高产品与服务质量

在一切以消费者为中心的今天，要求消费者购买产品时有最便捷的途径，这就对制造商提出了一个巨大的挑战，即制造商要能对消费者的购买

需求和评价做出迅速的反应，否则就难以在瞬息万变的市场上立足。然而，传统的制造商之间的关系是松散的、间接的，他们之间的利益是相对独立的，属于买卖型而非合作型关系。制造商与消费者的直接沟通受到了制造商与分销商在每个环节上的保价行为使双方形成对立关系的制约，从而影响了渠道的效率。

6.降低渠道成本

渠道成员之间的充分合作有利于缩短渠道的长度，使得渠道变得更加扁平化、更加可控，减少了渠道冲突，降低了渠道成本。同时，渠道成员的合作也是一种风险共担的间接渠道形式，通过或预购，或集中采购，或商业资本向产业资本的渗透，都体现了制造商与分销商共同经营、共同承担市场经营风险。充分利用制造商和分销商的有利资源，有利于实现制造商和分销商的双赢，同时降低产品的成本，为消费者提供更好的产品或服务。

所以对渠道各个成员而言，我们可以在各自的角色中发挥作用。我们认为制造商依据现有的资源优势必须选择适合自身发展的产业，寻找并确定制造商自身在产业价值链中存在的价值与理由（能有效地给产业价值链中某个环节的相关制造商以及最终用户创造价值），确立其不可替代的竞争地位。然后在关键环节上发挥其核心能力，并以此不断获取和整合更多更好的产业资源，提升整条价值链的效能，更好地为顾客创造价值，确保制造商的持续成功。具体到制造商的经营活动，就是要围绕市场竞争展开制造商内部价值链研发、生产、分销等重要环节的协同和上下游制造商的协同，并在此过程中形成统一的组织意识、观念和行为，并从组织结构和

形态上，在关键环节积累和发展其核心竞争能力，使制造商在难以预测的不确定的市场环境中，超越竞争对手以获得持续竞争优势，这就是制造商的整体竞争战略——基于制造商自身的核心能力和主导产业价值链的能力。

对分销商而言，分销商市场营销的本质就在于有组织地把握、接近、影响、渗透和维持市场，培养商品在流通领域的支配力与影响力，通过分销商内部价值链各环节和产业价值链上下游，结合制造商争夺市场份额的共同要求进行整体协同，加速产品的生产与交易过程。分销零售商的竞争力来自于整条价值链协同的效率，超越竞争对手，并对竞争格局与规则施加强有力的影响，赢得顾客，获得市场竞争的主动权。

建立伙伴关系的渠道发展观

中国市场已经是一个全方位竞争格局的市场，在这样的市场竞争巨变中，渠道也在经历巨变。长久以来的渠道格局所发生的变化，对每家企业来说，一方面需要应对这些变化，另一方面需要重新设计渠道，并有能力创新渠道。我主张对渠道采用“建立伙伴关系的渠道发展观”，以便应对这个巨变的市场格局，在这方面有非常好的成功企业的案例供我们参考。在中国市场有很好的渠道伙伴关系的西安杨森就是一个典型的例子，我们很少在媒体上看到西安杨森自己的宣传，它们更多的是传播自己的产品，但是如果深入药业流通领域，恐怕该行业的企业都会很感谢西安杨森所做出的努力。西安杨森来到中国，花了10年的时间培育拥有伙伴关系的渠道。为了改变药品销售的不良行规，西安杨森率先开始了“提升中国医院管理水平”的举措，他们组织中国医院院长到海外学习管理理论，把提升医院

院长的管理水平作为提升中国医院管理水平的关键，为此西安杨森先后安排几千位中国医院院长到新加坡等地接受现代医院管理课程的培训。正是西安杨森的努力，中国医院院长的管理水平有了初步提升，接着西安杨森又与相关部门开设了“医院管理的MBA”课程，以系统地提升医院管理人员的管理水平。这样持续10年的努力，使得整个医院的管理步入了一个规范、科学的管理轨道，自然也就影响了整个医院药品行业的规范。随着中国药品市场的规范化，西安杨森又在中国四个区域与中国四所著名的大学合作，为医药流通企业做全面的管理提升培训，这样长期的培训使得医药流通企业有了进一步提升。西安杨森正是不断发展与渠道商的伙伴关系，在10年中国的市场之路上走得非常稳健并取得了令人瞩目的成绩。

1.渠道终端战

企业逐渐认识到渠道终端的重要性，在抢占终端的大战中上演了一幕幕好戏。在石油行业，国内两大石油巨头——中国石油化工集团公司（简称中石化）和中国石油天然气集团公司（简称中石油）全力并购社会加油站；在医药行业，海王集团、太极集团、同仁堂等争建零售终端；在汽车行业，轿车制造巨头纷纷把原来的分销商网络改造成集售车、零配件供应及维修服务功能于一体的“三位一体”品牌专营店；在IT业，联想、同方等斥巨资发展连锁销售体系。我们看看以下两个个案。

第一，和路雪终端发力[1]

中国许多企业的市场运作都不重视销售终端。一些很好的商品销不动，原因就在于终端受阻：企业把商品交给零售商后，就认为自己的销售工作已经结束，也不管商品到零售商那里之后是放进了仓库还是搬上了零

售卖场。这些企业还认为商品进入零售店后的工作与自己无关，不重视商品的铺市率与终端促销。

这与跨国公司对终端的强力投入形成了鲜明对比。联合利华旗下的和路雪冰激凌1993年进入中国，仅仅过了半年，销售量就超过350万升，创下联合利华全球冰激凌新公司运营第一年最高的销售纪录。带来这个成功的正是和路雪在零售终端推行的“冰柜战略”。

遍布营销网点的冰柜被和路雪作为推动市场的终端战术反复应用。据统计，和路雪平均每年向市场投放6000台左右的冰柜，至今已经投放了大约6万台。这种终端垄断使和路雪成为中国冰激凌市场第一品牌。

第二，健力宝与“两乐”的差距[2]

零售是必不可少的商品销售管理环节，忽视了供应链的最后一个链环，就等于无视顾客的存在。弃零售终端的真正价值于不顾，从长远看是要付出巨大代价的。

国产的健力宝曾经长期与“两乐”（可口可乐和百事可乐）对垒，而它的最终落败，与其终端战术的乏力存在密切的关系。“两乐”有一套科学的渠道管理方式，通过对代理商、分销商、零售商等各环节的服务与监控，它们的商品能够及时、准确和迅速地经由各个渠道环节到达零售终端。在广州，无论是在大型商场、百货商店、超市、连锁店还是各种娱乐场所，“两乐”商品无所不在，而本地的健力宝在许多场合都无法见到，这无疑是因为后者的终端渗透率很低。

“两乐”定期对零售商进行调查访问，收集零售商关于商品的各方面的

反馈信息。这样做，一方面可以对代理商、分销商起到辅助销售的多重促销效果，另一方面，更可根据直接面对消费者的零售商所提供的信息，改进商品的质量与服务。

更重要的一环是，“两乐”要求零售商配合其商品的特殊性与销售需要来陈列商品。如货架长度、货品摆放层数、不同类型商品的摆放次序、堆头形状等都规定明确。同时，它们还花高额成本购置或制作诸如冷饮机、冷柜、招牌、宣传印刷品等，免费赠送给各个销售终端的零售商，但同时要求零售商按照公司的要求进行商品陈列或开展商品宣传促销活动。正是这种对零售商规范化的支持与要求，使“两乐”深得零售商的信赖与支持。而健力宝的大多数终端无赞助品，商品陈列也不规范，造成其商品销量趋减。

这些都说明现代营销已经演变成一场“渠道终端战”，一切的市场反应都来自“神经末梢”。

2.建立伙伴关系的渠道发展观

正是基于这样一个对市场的认识，我建议企业确立新的渠道发展观，即建立伙伴关系的渠道发展观，包括以战略为导向的分销渠道组合设计。

由于市场环境变化较快，而且目前已经进入通过多种渠道进行分销的商业阶段，我们认为企业思考问题的重点应放在以下方面：

·根据自身的战略要求制定有针对性的渠道组合方案，即从各个渠道的自身发展潜力、对企业的销售额贡献、利润贡献、渠道利用水平和改进潜力等角度，对渠道进行分析，判断各个渠道对自身的价值，对渠道客户进

行细分，制定与战略匹配的渠道组合方案。

·设计相关的机制和措施来协调各种渠道，以减少或避免渠道的冲突。

·通过对渠道的控制和权重的优化来优化各渠道销售的结构和制造商内部的成本结构，不断优化各渠道的销售结构和对渠道进行控制应该是营销管理的核心任务。

·调整组织结构和流程以适应渠道管理的需要。

对金融服务、汽车、民航等环境变化大、现有分销渠道相对比较单一的行业来说，则应更加关注潜在的、新的分销渠道。即在传统的渠道外选择具有战略意义的并适合销售的新渠道。新渠道的开发不仅意味着获得目前的非客户群体，而且可能使企业更快速、更有效地应对市场需求的变化，或降低总体的交易成本，或改变现有的竞争劣势（如金融企业的地点劣势）。

仅以商品作为竞争优势的传统状况正逐渐消失，追求渠道的差异化是中国企业面临的难题。渠道是企业接触消费者的主要媒介，企业应根据渠道重组营销架构，以渠道为核心的组织更具竞争力。

3.加强渠道效率

长期以来，中国企业一直沿用传统的批发零售模式。这种金字塔式渠道的多层次框架降低了渠道的效率，拉长了商品到达消费者手中的时间，导致企业对终端消费者的信息掌控不力，并且增加了营销成本。根据麦肯锡高层管理论丛的资料，分销渠道成本通常占一个行业产品和服务零售价

格的15%～40%。由此可见，通过改善分销渠道，企业可以大幅提高自己的竞争力和利润率。

2002年4月1日，Jack Li在《世界经理人文摘》中描述过以下案例。

1999年的中国汽车市场上流行多层次营销体系，这可能会将一部分销售风险转移到分销商身上，但销售质量及服务将难以监控，最终可能威胁到自身的形象。但上海通用汽车毅然决定引入美国通用汽车的营销模式，建立自己扁平化的专营区域分销网络，这使上海通用汽车成为中国汽车行业专卖店模式的先驱。

为了确保渠道效率，迅速掌握消费者信息，提高品牌形象和服务质量，TCL也致力于建立自己的销售网络。然而，随着商品向全国范围铺开，公司的销售网络越铺越大，在高峰期，公司拥有多达1.2万人的销售队伍。可想而知，销售成本急升，而销售渠道效率却受到了极大的挑战。1996年，公司开始了渠道的“精耕细作”，对各地区的人口和消费水平进行调查统计，将销售指标和分销商数量建立在科学的基础之上，以提高单位销售量。

4.避免渠道冲突

在开发市场的初期，跨区串货、低价竞销等非正当竞争自然而然地形成，企业的态度和应对策略直接关系到渠道的质量。渠道冲突和串货导致的直接后果是，互相杀价致使价格混乱，渠道体系遭受重创，最终是多败俱伤。因此规避冲突、创建渠道之间的有序竞争是各企业需要直面的问题。

富士施乐（中国）有限公司总裁张昆提出了“渠道生态系统”的概念。他认为，健康的渠道生态系统需具备扁平、高忠诚度等特点，而渠道之间有序竞争是健康的前提。为此，富士施乐从1999年开始，逐步规范内部的渠道网络，按照地域层层分区，中间构筑“防火墙”，严禁互相串货。公司专门的监管队伍利用每台机器的序列号进行跟踪，严厉惩罚违章的分销商，有效杜绝了串货的发生。在渠道层次上，富士施乐拒绝和“托盘商”（分销商）打交道，尤其是那些被戏称为“搬砖头”没有创造任何价值的渠道成员，因此削减了中间环节。

5.建立伙伴关系

渠道效率的高低很大程度上取决于渠道成员对制造商的忠诚度。而不容忽视的是，中国本地的销售渠道本身质量并不高：从国营体系转过来的往往模式僵化；私营成分机制灵活，但分销商很多是从小商店发展起来，没有受过系统专业的培训，自身的素质欠佳。如果它们在营销水平和服务质量方面得不到改善，必然对品牌产生负面影响，从而损害制造商的利益。

除了盈利政策外，制造商和分销商之间应建立共同的愿景，并为此而努力，使渠道成员获得长久成功而不仅仅是短期效益，这才是合作的最佳状态。制造商选择渠道伙伴的标准之一应该是公司目标与制造商的宏观市场目标和价值观一致。因此，制造商的渠道管理人员同时也应是一名咨询员，他需要了解渠道伙伴的公司整体结构，并对此提出自己的改进意见。

西安杨森主要在两个方面支持分销商：一是界定经销区域，最大限度保证了分销商的利益；二是为渠道合作伙伴提供“造血机制”，西安杨森在

培训渠道成员、提升其整体素质方面出台了一系列举措。

6.创造新渠道

在传统渠道开始变革的同时，我们有机会关注渠道在这个时期发展形成的各种新趋势。制造商与分销商之间的合作形式是生产制造商直接和零售系统打交道，绕开渠道的所有中间环节，避免了渠道冲突，大幅降低了成本，是渠道扁平化的最佳体现。

同时，制造商与分销商合作也是一种风险共担的间接渠道形式。通过预购或集中采购，或商业资本向产业资本的渗透，制造商与商家共同经营，最大限度地利用各方资源。这是社会分工的必然结果。在占据商场上风的控制着消费终端的零售商眼里，今后渠道的理想模式将是制造商、物流服务商和零售商的组合，人们谈论的将不是“如何建立渠道”，而是“如何进入渠道”。

建立伙伴关系的渠道发展观要求营销渠道管理不仅仅是指销售或供给的管理，当然它们也都非常重要，但更重要的是，它是一种思维方式，一种与顾客建立新型联系以捕捉崭新商业机会的方式。企业与其顾客之间存在各种互动方式，包括顾客怎样及在何处购买产品或服务，又怎样及在何处使用这些产品或服务等，而建立伙伴关系的渠道发展观就是这些互动方式的本质。

引用史蒂文·惠勒（Steven Wheeler）和伊万·赫什（Evan Hirsh）的话做总结：“拥有好的产品不一定称霸市场，相反，有能力管理不同渠道及其带来的经验和关系，才能使自己与众不同，脱颖而出。”

[1] 胡泳.得终端者得天下[J].成功营销，2003（2）.

[2] 彭诗金，尹郑红.中国汽水的悲哀[J].销售与市场，2000（9）.

目标市场与竞争对手是谁

一直以来，企业对于谁才是企业的目标市场与竞争对手这个问题的认识是混乱甚至错误的。我可以从两个方面论证这个结论的正确性。

一方面，所有人在谈到企业的寿命时都知道：美国企业的平均寿命是40年，日本企业的平均寿命是13年，中国企业的平均寿命只有5年。这个巨大的“年龄”差距，如果从根本上寻找原因，我们一定会知道是顾客放弃了你。但是从没有人问过，为什么顾客会这么快放弃中国企业？

另一方面，很多中国企业非常关注自身的高增长，但是从没有人问过，高增长需要的条件是什么？什么样的增长是有效的？

所以，我们看到的结果是做出了三种可怕的选择。第一种是在错误的企业设计之下的增长。这种增长更多的是资源投入的结果，似乎是一夜之间就可成名，却忘了如果你投入的资源只是换来规模的增加和产能的扩充的话，那么企业就一定会陷入“经济黑洞”，一旦没有资源的投入，企业就失去了所有。这是非常可怕的选择，但可惜的是很多中国企业习惯选择这种增长方式。第二种是高速增长。脱离现实的高速增长，虽然带来了快感，但是也对企业管理构成了挑战。高速增长本身没有任何错误，错误在于企业并不具有支持高速增长的体系。我们都知道，有两个方面会对高速增长产生影响，一个是组织外部环境的影响，另一个是组织内部的影响。抛开外部影响不谈，组织自身的影响是企业必须面对的。我在《高成长企业组织与文化创新》[1]一书中专门探讨了这个问题，因为高成长企业必须面对的最根本的问题就是组织与文化的问题。但事实上很多企业并不注重

组织与文化的创新，沿用过去的组织与文化来解决高速增长带来的问题无济于事。第三种是将企业业务延伸到一个以前从未打算进入的客户群。表面上看，企业进入了一个新的顾客群，似乎是一个能带来增长的方向，但是这种增长不是一种必然的结果。很多企业或者高估自己品牌的力量，或者高估自己渠道的能力，或者高估自己技术的能力，或者高估自己整合资源的能力，甚至可以说高估了自己的“核心竞争力”。如果是在高估的前提下进入新的顾客群，这样的增长会使企业加速陷入困境。

看到已经很好的企业无法好好地活下去，看到高速增长的企业陷入困境，我们不得不重新回到一个根本问题上，就是如何认识企业的目标市场与竞争对手？

这么多年来，无论是在企业界还是在管理研究与管理教育界，一直都有一个观点为大家所认同，但是我认为这个观点可能是错的。在很多MBA课堂上，教授们指出：企业的目标市场就是产品所服务的目标顾客。但是如果我们深入了解顾客，你应该同意能够为顾客创造价值是企业的基本要求，那么就不应该把企业的基本要求看作目标市场，因为那是你的责任，你必须这样做，你无法回避。

如果我们把企业的目标市场定位在目标顾客上，一定会导致企业把同行看作竞争对手。这样导致的必然结果是：

·同行之间拼杀，大打价格战。

·市场人员不去研究顾客的真正需求，反而只关注自己与同行的差异，或者只关注同行的做法而忽视了市场本身的因素。

·销售人员并没有真正关心顾客，更多的是关心别的企业，而且他们并不知道顾客要什么，但是很清楚别的企业要什么。

·没有人关心顾客价值，人们只关心如何在竞争中打败对方。

·没有人关心行业的成长，没有人让整个价值链更有价值、更具长久的生命力，人们只关心短期利益，急功近利。

·没有企业拥有忠诚的顾客。

这样的错误掩盖在“我要在竞争中取胜”“我必须追求我的目标市场”“同行是我的竞争对手”这些看似正确的观点上，反映在市场上就是我们看不到可以持续存活的企业，看不到忠诚的顾客群体，看不到顾客价值的创新，更加看不到企业真正的竞争力。中国企业拥有今天的成就和地位，确切地讲真的是命好，不是企业的能力，而是市场实在太宽容、规模太大。记得《销售与市场》向我约稿，希望我能够回答：“中国企业能够有今天的成就是战略的成功，还是管理的成功？”我一直没有回复，因为我无法回复，原因是：中国企业既不是战略能力强，也不是管理能力强，这20年的飞速发展真的就是命好！但是接下来的20年，它们不会还这么好命，而是需要真正的能力来满足这个市场的要求。

因此，我们需要好好地理解：谁才是公司的目标市场与竞争对手？

首先，我们应该提出以下问题：

·我所能够提供的产品或者服务的消费是多少？相关的产品和服务的消费是多少？

·谁是我们的价值链？谁是我们的原料？

·我们的企业占了多少？

谁是目标市场与竞争对手？

对这个问题的思考让我联想到两家企业，一家是可口可乐，另一家是福特汽车。可口可乐的竞争对手是牛奶、咖啡、茶等产品的制造商，而不仅仅是百事可乐，因为可口可乐知道与同质化对手竞争的结果是两败俱伤。福特汽车的竞争对手是汽车的保养、修理及其他服务的提供商，而不仅仅是其他汽车制造商，因为福特汽车知道上下游厂家会夺走你的利润，吓跑你的顾客。如果我们愿意继续这样联想，我们可以找出很多的例子：微软的操作系统、英特尔的速度、柯达的数码产品。我们再以可口可乐为例更详细地说明。

可口可乐的早期经营模式我们可以这样描述，可口可乐先确定软饮料行业的价值链：“浓缩液制造-装瓶-库存-分销-广告促销-零售-客户关系管理等环节。”确定了公司产品所在的价值链之后，可口可乐进行了两个选择：

·可口可乐的价值活动定位：浓缩液的制造商，商标使用授权与广告（每年6亿美元的广告费用）。

·向区域性的企业提供独家装瓶许可权和地区销售许可权，可乐公司在各个装瓶厂几乎不占任何股份。

在当时的情况下，每个装瓶商都与可口可乐签订“特许协议合同”。合

同中规定浓缩液的价格，以及授予装瓶商地区独家经营权——这种早期的特许装瓶商模式取得了巨大成功。消费者满意，装瓶商致富，可口可乐则成为头号大公司。

经历100年的沉淀，可口可乐公司在保持竞争力的同时，根据市场的变化，又确定了新的经营模式。简单整理后，我们可以看到这个新的经营模式由六个基本核心构成。

·扩大消费者的范围：为顾客提供选择。

·成为价值链的管理者：确保价值链上所有环节的价值获得。

·对销售渠道进行重组：用为顾客创造价值进行战略控制。

·关键业务的确定与拓展：明确的业务范围界定。

·进军国际市场。

·从追求市场份额转变为努力增加股东的价值。

因此，不管市场如何变化，一代又一代的消费者、不同区域的消费者都聚集在可口可乐的红色标志下，感受着可口可乐带来的活力。

转过身来看看我们的处境：在过去的几年里，大部分中国企业都成功地做到内部挖掘，降低费用，降低成本；改进生产设备，提高质量；创新及改进；关注人才，积极引进新的管理工具和方法。但结果是什么？经营越来越艰难！整个行业的经营越来越艰难！

怎么办？如何做？正像以可口可乐为代表的成功企业的做法一样，我

们至少需要先做三件事：第一，转变营销思维；第二，服务提升价值；第三，始终如一地交付价值。

转变营销思维就是一定要记住其他同行不是我们的对手，从某种意义上讲他们也是我们的合作伙伴，大家都正在逐渐扩展产品的使用范围。因此我们需要关心的是顾客的差异而不是销售的差异；我们应该关心的是客户价值需求从而进行产品价值界定。

转变营销思维就是一定要记住竞争对手不是同行，我们要进行的是对服务及产品直接使用的优劣势进行分析，并致力于生活水平和生活习惯的改善，这是竞争的真正含义。因此我们的注意力应该从产品的同质化转向产品直接使用的差异化营销。

服务提升价值就是一定要记住我们要着眼于产品使用过程中的服务以提升产品的转化价值，而不是关心与同行有什么不同；我们必须致力于我们的服务对顾客价值的贡献，必须致力于能够带动业绩增长的营销服务。

服务提升价值就是一定要记住服务不是为了表示你相对于同质化对手有什么优势，而是你相对于异质化对手有什么根本的区别。因此我们应该知道服务营销的目的在于价值分享。问题的关键是我们有没有提升价值的服务能力。

始终如一地交付价值就是一定要记住，交付价值定位过程中最关键的一点是确保产品和销售方法与所确立的价值定位协调一致。企业必须能够关注从产品设计、生产到销售、分销和定价这一完整的业务流程中的价值交付。

做到以上三件事的核心就是，确定源头制造商能够表现顾客价值。因为产品价值的界定、产品直接使用的差异化营销、价值分享的可能性都来源于原料的价值把握，都来源于源头供应商对顾客价值的理解。因此对企业而言，真正的竞争对手是源头制造商，目标市场也应该是源头制造商。你只有把目标市场放在原料的来源上，不断地超越源头制造商，不断地超越自己，你才能够真正服务目标顾客、真正具有竞争力，回到经营的根本目的上，那就是为顾客创造价值。

[1] 此书已由机械工业出版社出版。

分销领域的关键

分销已经成为中国制造业成功发展的生存方式，成为企业竞争和抗衡的基本语言，不懂得这种语言的企业注定会被淘汰。但是，当我们把目光集中在分销领域，我们看到了一个极为残酷的现实：扮演着“折扣巨人”这一角色的跨国零售集团无处不在地缠绕在我们的分销领域，而且正以我们无法想象的速度锈蚀着中国制造业赖以生存的价值链。如果不能理解分销领域的现状，也就无法寻找中国企业价值链最后的端点；如果不能理解新的分销格局下的营销策略的调整，也就无法面对市场。

谁是中国分销领域的主宰者

越来越多跨国“折扣巨人”的到来以及扩张发展引发了人们无限的向往期待和激动之情。中国许多城市的居民都希望拥有一堆这样的“折扣巨人”，他们看到的是这些“折扣巨人”带来的各种各样的好处，却没有看到中国将为此付出的代价，也不知道他们那早已熟悉的生活将发生怎样的变化。

情景

如果某天下午你在家乐福打折品的货架上看到一支售价1.80元的铅笔，而它的实际进价是2元时，你恐怕在欣喜的同时会有些疑惑，家乐福究竟赚不赚钱呀？而稍具经济学常识的你，会马上想到商品的价格由商品价值决定，商业利润来源于价格差额和产业工人创造的剩余价值。但是，事实好像并非如此。天下有没有免费的午餐？你那凭空少付的0.2元难道

被家乐福“无私奉献”了？

跨国零售集团的进入速度之快正逐步抬高整个行业的进入壁垒。目前，世界排名前50位的零售商，80%已经进入了中国。另外，跨国零售网点的竞争力非常强，盈利能力也很强。以家乐福为例，根据2002年年报，其在中国18个城市开设的网点数已达到了32家，实现销售额约10.2亿欧元（相当于80多亿元），息税前利润（EBIT）为4400万欧元（相当于3.6亿元），息税前利润率为4.3%，如此的盈利能力足以让国内零售集团望而生畏。[1]

背景材料

1998~2000年，家乐福在中国的销售额平均增长速度为77%，单店销售收入增幅高达28%。

家乐福在不少国家的消费者中耳熟能详，但它的发展历史并不长。1959年，富尼耶和德富雷家族成立了家乐福公司。次年，在法国开设了第一家超市。1970年，家乐福股票在巴黎上市。后由于法国政府对在本土开设超市限制较多，在本土扩张不尽如人意，于是在1973年，家乐福走出法国，在西班牙巴塞罗那开设了第一家国外超市。1981年，推出家乐福“通行证”，即会员制。1984年，家乐福开始从事金融服务。1985年，家乐福推出了自己的品牌产品。在短短的40多年间，家乐福正是坚持以“提供各种周到的专业服务和尽可能价廉物美的商品”为宗旨，才得以不断扩张壮大，全球销售额曾达到780亿欧元，并已在31个国家建立了各类连锁销售点9200多个。

1995年，家乐福进军中国市场，几年来不断开设超市和全球采购中心。去年家乐福集团的全球销售额达到780亿欧元，继续保持全球第二大零售商的地位。[2]

我们可以清楚地看到：跨国零售集团正控制着中国市场的分销零售主流。如上文所提到的，越来越多的跨国零售集团的到来和发展引发了中国消费群无限的向往期待和激动兴奋之情，人们看到的是这些“外资大卖场”带来的各种各样的好处，却没有看到中国将要为此所付出的代价——跨国零售集团对中国分销零售领域的侵蚀，正如一把达摩克利斯之剑悬在中国制造商、分销零售商和消费群的头顶上，给他们带来看得见的利益和触不到的风险。

毫无疑问，企业都在追求盈利，每家企业都希望自己的产品和服务能带来更多的市场份额。随着中国经济的迅猛发展，每家企业的成长都折射出中国的改革发展与民族振兴。我们也知道与此同时，处在价值链上的各个成员，从制造商到分销零售商再到最终消费群，都义不容辞地承担着各自的利益和风险。

然而，我们所发现的中国中小型制造业和分销零售商的现实情况令我们诧异——大多数企业徘徊在边缘处求生存和成长，以完成利润微薄的订单来实现公司的运营；越来越多的制造商很难维持盈利的空间去打造自己的产品品牌或是致力于技术开发和质量改进……既然中国市场前景乐观，中国也以明日之星跻身于世界制造业，为什么制造商还是如此一筹莫展？是谁带走了制造商的利润？

回顾我们的发现，我们看到这样一个现象：扮演着“折扣巨人”这一角

色的跨国零售集团无处不在地缠绕在我们的分销领域，而且正以无法想象的速度锈蚀着中国制造业赖以生存的价值链；它们所带来的威胁并不仅仅局限于中国制造业，由于各种各样形式的跨国零售集团在分销零售行业有着各自长期的经验和经营方式以吸引消费群，这对于刚刚起步的中国分销零售群体而言，与跨国零售集团共争分销零售领域注定是一场更加艰难的竞争。

当跨国零售集团“总是以最低的价格销售”的时候，我们失去的恰恰是对于“价值链”的主动权。当人们在津津乐道跨国零售企业的配送管理、成本控制、全球采购、低价策略、销售方式创新的时候，根本没有找到其成功的实质内涵，我们没有理解“分销零售领域”的关键其实就是对于价值链的管理。

何谓分销渠道战争

我们应该了解，跨国零售集团在市场流通领域起到了什么作用？什么样的分销零售模式受到最终客户群的青睐？什么样的分销渠道能占据市场份额同时获得企业有赖发展的利润区？什么样的分销形式的设计和管理是有效的销售手段？

我们知道销售管理活动中都贯穿了一条红线，这就是产品从新开发到进入市场实现其利润的价值链。而销售管理活动的成功和失败都折射出价值链的平衡与失衡。销售管理通过各种类型的分销渠道来实现，由分销渠道的资源来驾驭各种利润要素进而驱动销售目标的达成。

事实上，分销渠道之战就是制造商和供货商占据和影响消费者之战。

因此在销售目标（市场份额和产品利润区）达成的过程中，掌控分销渠道就等于拿到了开启市场之门的钥匙。

如何策划部署商业战争

企业应该对自己的分销渠道形式进行敏锐的观察，重要的是，要发现是什么分销形式使得赚取利润和增加市场份额获得了成功、竞争对手采取了怎样的手段，然后制定一条策略用不同的方式做成同样的事情或是将这一事情做得更好。在策划部署商业战争中需要懂得运用四个策略：分销范畴策略、分销控制策略、分销调整策略、分销冲突的管理策略。

分销范畴策略

独家经销策略指对某一市场区隔的特定零售商（或经销商），授予独一无二的商品专卖权利。其优点是可以获得经销商的高忠诚度、较大的销售力支持、对零售市场比较有效的控制、较准确的商情预测以及较佳的存量管控等。

密集经销策略：就是在某一市场区隔上，让其产品尽可能通过不同的、甚至相互竞争的销售点贩卖。便利性商品的销售最适用于这种密集式的经销制度。换言之，假如产品的性质是属于消费者不愿意花时间或心神去寻找或等待的，而是目视所及就愿当场购买的，那么厂商就必须采取密集经销策略，让其产品在各零售点的曝光度越高越佳。例如口香糖、签字笔，可以在超级市场、零售店甚至药房铺货。

数家经销策略（选择式经销）指制造商就某一特定市场区隔，选择数家经销商（或零售商）授予贩售权。通常，选购性的商品较适宜采取选择

式的数家经销策略。

分销控制策略

厂商型垂直行销系统：从生产到配销的各连续性阶层均由单一企业拥有。

管理型垂直行销系统：由分销管理系统中某一强势厂商借由其市场权力的公信力，出来协调整个产品的分销管理流程。也即运用其影响力获得整个系统运输、仓储、广告、订单处理及商品作业的经济性。

契约型垂直行销系统：分销管理系统中的各个独立成员，以契约为基础进行分销管理规划的整合，来实现作业的经济性与市场影响力。基本上又可分为三种形式：批发商主导的志愿性群体、零售商主导的合作性群体以及连锁加盟制度。

分销调整策略

所谓分销调整策略，即是在审慎的评估基础上，对现有分销管理进行调整。其先决条件有以下四个：

·进行内外部的环境变动分析。例如，消费者市场与购买习惯是否已变动？零售的生命周期是否已变动？制造厂商的财务能力是否已变动？产品的生命周期是否已变动？

·对现有分销管理进行持续性的评估。

·进行分销管理调整前后的成本效益分析。

·考虑分销管理调整后对营销组合中其他部门的影响。例如，对顾客的服务、产品、定价与销售推广策略的协调，以及尽早知会其他部门的经理人，以免突然的调整扭曲整个分销管理系统。

分销冲突的管理策略

讨价还价策略：由冲突双方中的任何一方，采取主动让步进行协商，以换取对方相应的让步来解决。

外交范畴策略：以外交圆融手法摆平争议，即委任一名熟悉事件始末的资深销售主管出面与对方圆滑疏通解释，促其就另一层次或视野进行考虑和谅解。

相互贯通策略：经由双方经常非正式的互动，来增进彼此相互了解，以增加认知、减少沟通的障碍。

超组织性策略：运用中立的第三组织的和解、调解以及仲裁解决冲突。和解即由第三者将两者用亲和力整合在一起。

如何安排分销渠道、跨国零售集团、中间商三者的关系

与特立独行的直销模式相比，分销最大的特点是分销商相对固定，分销商往往具有重复购买的行为，并且往往需要事先进行资格认证。因此，对绝大多数批发型商贸企业以及产供销一体化的营销型企业而言，固定的分销商群体占其销售总额的绝大部分，是企业的重要资源之一。

由于在竞争激烈的商场上往往欲速不达，所以要加快速度，必须先理顺和分销渠道中各中间商的关系，明确中间商承担的角色和任务，通过合

理的筛选把他们提供服务的价值与完成任务的积极性充分调动起来。

制造商和供货商眼中：中间商的服务价值与任务

·为产品设计当地的需求；

·对产品种类适当分配，顾客需要时既可得又便宜；

·通过服务行为调节产品（装设、建议、运输）；

·通过推销、陈列、建议、广告宣传培育市场需求；

·使顾客便于购买（同一地点能买到全部所需商品）；

·承担分内风险；

·直接为顾客服务（修理、保证、商誉、赊欠）。

评估中间商的标准

·销售配额的达成率；

·平均存货水平；

·顾客送货服务时间；

·对损坏品和遗失物的处理；

·对公司促销与训练计划的合作情况；

·对顾客应有的服务。

背景材料

价格低廉的同时，沃尔玛更看重服务质量。因为平价的精髓在于为顾客提供超值服务，具体表现在以下方面。

·提高服务质量：当天的事必须在当天做完，日清日结，不能拖延。沃尔玛要求它的员工向每一位顾客提供让顾客感到惊喜的服务，这种服务必须超过顾客原来的期望值。

·经营方式多样：沃尔玛多业态并举，有折扣商店、购物广场、大卖场、山姆会员店、家居店、社区店等形式，由总公司控股，直营连锁。这些业态分别适合不同层次的消费者。

·努力使品种齐全：科学配货，调整品种结构，让消费者总能买到需要的商品。

基于以上三点，很多制造商和供货商在设计他们的分销渠道时很容易想到各大跨国零售集团，原因正是跨国零售集团在消费者中间形成的规模效应和其独到的经营特色，可以完全满足制造商和供货商对分销渠道的寄望。

我们知道，现在市场上好产品应有尽有，并且还会层出不穷。既然消费者有了更多更好的可选择产品，制造商树立品牌或零售商销售这些好产品也就不再是成功的秘诀。在买方市场条件下，竞争日益加剧，越来越多的零售商开始针对消费者、针对需求的变化做出反应，寄希望于对多样化需求建立迅速的反应体系，尤其是货源补给方面要具备实质性的竞争优势。

由分销渠道的资源驾驭各种利润要素，进而驱动销售目标的达成就是分销渠道战争。采用的方法就是以上的各个要点。

跨国零售集团在中国市场的优势

我们知道，跨国企业进军中国市场是其规模扩张的必然要求，正是掌握规模优势，才使得跨国企业在全球化的背景下进入了中国市场。中国是一个具有巨大潜力的消费市场，跨国企业要想在全球范围内保持自己的规模优势，就不能忽略对中国市场的开发。由此跨国零售集团进军中国市场已成定式。

但是，跨国企业若想以大规模优势取胜，其结果并不是定数。

因为中国的零售市场正处于极度竞争状态，都是在低成本优势下展开竞争，这些跨国企业的规模优势不见得很突出，特别是低成本价格方面。事实上，它们进入中国市场后的业绩并不理想，有的甚至连续亏损。中国零售业下一阶段面临重组，在这种状况下，跨国企业为什么非但不退出，反而一股脑儿地涌入中国市场呢？

1.管理优势

进入中国的跨国零售集团，无论是百年老店还是后起之秀，基本上都是世界顶尖的优秀企业，其在管理模式、管理经验、管理手段和管理人才等方面都极具优势，其对商品的管理、服务的管理、价格的管理、现场的管理、设备的管理和技术的管理都有独到之处，远远优于我们。

2.机制优势

跨国零售集团几乎都建立了现代企业制度，产权明晰，规范运作，从经营机制、用人机制、用工机制、管理机制到分配机制甚至是破产机制都非常清晰明确，而且可操作性强。这些是中国传统的商业企业不能望其项背的，即使建立了股份制的企业，也大多是换汤不换药。就是运作规范的企业，也多多少少保留着传统管理机制下的痕迹和烙印，因为都是从传统机制下脱胎出来的。这样的机制和痕迹制约着竞争力的发挥。

3.规模优势

沃尔玛2001年度销售规模达2100多亿美元，整个中国的前500家大型零售企业的销售总和还不及它的1/10。这样的规模在竞争中的优势可想而知。如此的市场规模，使其在进货渠道、进货价格上的优势几乎处于垄断地位，这是中国的零售商想都不敢想的。

4.资金融资优势

中国目前的零售企业大多是负债经营，而且由于各种原因，负债率居高不下，很难融到资金，即使能融到资金，规模也非常有限。有的尽管负债较少，但由于连带担保问题、扶贫问题，也使企业风险丛生、危机四伏，企业发展困难重重。相比之下进入中国的跨国零售集团大多有资金优势，而且因其信誉、信用和现代企业制度方面的优势，再加上目前国际上货币资本十分宽裕，融资非常容易，因此发展起来资金不是问题。

5.品牌优势

进入中国的跨国零售集团大多是在国际上享有很高知名度的著名企业，在国际上的生产厂商及银行等社会各界有良好的信用，而且进入中国

一带洋字本身就有很好的广告新闻效应，会很快经过媒体的渲染及口传成为落脚地的知名商号。

6.服务优势

目前中国零售商正在极力宣传和推广倡导标榜的服务口号及服务内容，如服务忌语、商品退换货，在跨国零售商那里却早都习以为常了。我们正努力追求甚至是想追赶还没有追赶的服务内涵在跨国零售商的全员中都是最起码的职业道德和职业习惯和行为规范。

背景材料

早在20世纪70年代末，沃尔玛就建立了计算机配售体系，从计算机开出订单到商品上柜，比竞争对手快3天，节省成本2.5%，在减少库存并保持货架充实率上领先于其他零售商。80年代沃尔玛建立起自己的商用卫星系统，堪称世界上最大的民用数据库，甚至比美国电话电报公司的数据库还要大。这里面潜在巨大的市场创造力，很可能造就新的竞争优势。[3]

7.技术设备和手段优势

跨国零售集团拥有涵盖监控采购、管理、服务等成本在内的信息系统的综合优势。其全球化的物质基础来源于信息革命：经营商品采用单品管理，决策者随时可以了解到商品的销售情况和库存情况，动态的商品销售信息为决策者们提供了可靠的信息决策支持，而且先进的设备及技术手段在其他方面也都得到了充分和广泛的运用。

中国目前，要么是没有先进的技术设备和技术手段，要么是有先进的

技术设备和技术手段，但其作用和优势远远没有发挥出来。尽管也有许多单位有一定规模的计算机系统，但由于管理机制及人为因素，使计算机及先进的技术设备和技术手段的功能无法充分有效发挥。许多单位虽然上了先进的计算机硬件及软件系统，但为了使计算机系统适应落后的管理模式和低素质的员工队伍就对计算机管理进行改造，而不是提高人员素质来适应现代管理系统，这等于高速公路上跑人力车。

[1] 袁建军.为什么中国零售业的富人不如美国多.新财富，2003（4）.

[2] 陈梓.家乐福的“变色龙”战略.www.runsky.com.

[3] 桁林.跨国零售业沃尔玛超高速发展的启示[J].商业企业管理，2001（5）.

失落的权利

推动那些跨国商业巨人不断前进的动力不只是它们所具备的顾客营销力量，也得益于它们对商业营销法则的执着精神。它们的收益率成长取决于两个方面：一个方面是取悦客户，想方设法得到更大的消费群，使用领先的信息技术和后勤系统不断地大幅降低运营成本；另一方面是它们尽可能直接找到制造商，并不断地向制造商施加压力，如对制造商的劳动力成本、生产场所、存货控制及管理工作进行质询，以便它们能够降低成本。因此从第二个方面来讲，零售商、供货商、制造商处在一个非常特殊的状态，面对跨国零售集团，制造商和供货商没有选择权与被选择权。

平等合理的伙伴合作关系：已成历史

零售集团带入的从上游供货商那里寻求利润的模式，在“通路费”方面的手法可谓“拿别人的钱开店，赚钱自己拿大头，赔钱的主要是供货商”。[1]我们相信，这些零售商纷纷启动扩张战车也正是凭借着这一手法。

1.供货商“骑虎难下”：在零售企业扩张的背后

很多供货商一旦与零售集团建立商业关系（在此之前的各项关系的打点暂不计入成本）就像进入了一个费用旋涡，甚至无法核算利润。在调查中我们发现，不能否认有些零售商确实是出于做大做强的目的而进行快速扩张，但事实上，还有相当一部分零售商是借这个幌子拿供货商的钱参与赌博。赌赢了，赚到的钱都是这些零售企业的，供货商得不到多少好处；赌输了，这些零售商以注册资本金承担责任，而供货商们却要搭进十倍甚

至百倍于此的货款。因此，对零售集团而言，最重要的往往只是搞好场地，配齐人员；货架上的商品都是赊销的，还要有年节庆、店庆、促销、条码费等名目繁多的费用。商店一开张营业，收入先归自己，供货商的货款拖欠三五个月那是行业惯例。而供货商为了回收货款和占有通路，还必须源源不断地向零售商供货，这就是我们提及的“旋涡”；零售商开的店越多，供货商沉没在其中的成本就越高，也就被绑得越紧。

2.大行其道的零售集团模式

我们知道，随着家乐福与供货商之间的纠纷升级，零售商与供货商之间的紧张关系也得以充分暴露。我们先来看一下这样一组数据：2000年，沃尔玛在中国的采购总值为100亿美元，这些商品为沃尔玛创造了270亿美元的销售收入，并且，这些商品都是沃尔玛直接向制造商采购的，没有任何中间环节，也就是说，沃尔玛从这些商品上面获取了170%的毛利润。这样的高盈利水平有一大部分来自于对供货商的盘剥。

为超市打工，80%的供货商赚不到钱

韩彦在2003年7月29日《中国经营报》上撰文，题为“为超市打工，80%的供货商赚不到钱”，列举了供货商赚不到钱的几个因素。

1.看不透的进店费

第一道门槛就是众所周知的进店费。由于超市的货架有限，不可能所有商品都进去卖，按理说收一定的进店费也无可厚非，但各个超市的进店费是一个让人看不透的迷局。以家乐福为例，它的新供应商进店费是每家分店1万元，要想进入全国30家店就要交30万元。

2.无法评估效果的促销费

大多数超市里，商品的促销是超市出面但由制造商埋单。通常的费用包含DM（店内海报）费、TG（推头）费，合同中一般会规定你每年要参加四五次降价促销，但降价到什么程度、促销出什么结果就与制造商和供货商无关了。供货商只需按每个单品每次2500元的额度把它交给超市就行了，即使不想参加这种促销，这些钱也将被超市按合同从年终的货款中扣除。

3.不平等的压货和退货

对服装和有时效限制的商品供货商来说，这些跨国零售集团维护自己利益的做法更让供货商陷入困境。逢年过节，各类零售集团号召自己的所有分店对大部分供货商的商品提出库存积压的要求，假设一家分店放A商品价值5万元库存，那么10家分店就是50万元库存金额。而这50万元在商品没有流入最终市场的时候，供货商是必须配合“迎战”而根本得不到任何保障的；销售高潮一过，供货商面对的绝大部分难题就是等着这些零售商像招呼小贩一样让他们把原先积压的库存进行退货处理。

4.无节制的附加费

除此之外，一种商品放在超市里还有很多附加费用。家乐福每年有两次店庆，一个是国际店庆，一个是该店的开张店庆，供应商都少不了要上这份贺礼。如果说店庆还算师出有名的话，店面的翻新费也要供货商凑份子就有点儿说不过去了。在上海和北京，差不多所有超市在翻新装修时都要向供货商索取费用。当然，如果哪个连锁超市有新店开张，这个份子更

是不得不去凑的，因为你的商品早晚要进这家新店，那就拿1万元钱来吧。

5.没商量的合同条款

对于一些明文规定的费用，供应商既然是无路可去地自投罗网，也抱怨不得什么。但是不堪忍受的是和零售商之间完全不平等的对话地位。一个新供应商来到某超市的业务部门谈供货合作时，一般是要在交出营业执照、注册商标、企业代码、质检报告等必需文件之后，等超市认可了进店资格，才会拿到一份超市已经做好的格式合同，其中的条款当然都是对超市有利。有些时候，偶尔会有供货商与采购员因合同条款争执的现象，但绝大多数时候，供货商的选择只有两个——签或者不签。

不赚钱的订单还做不做

我们以鸡蛋销售和“鸡蛋进场费”为例。一位经销鸡蛋的供货商这样计算，一只鸡蛋才0.30元左右，可进场费要6000元，进大型零售卖场销售一个条码就要4000~6000元不等，就是鸡蛋也不例外。因为小小的鸡蛋并不止一个品种，往往有“土鸡蛋”“洋鸡蛋”等三四个，所以光是“条码费”一交就是2万多元。不知得卖多少鸡蛋才能赚回来，答案是66666个鸡蛋。[2]这里反映出两个问题：一是再次考问中国零售业过度开放，如何保护幼稚的民族工业？另外也在考问供货商，既然不知道要卖多少鸡蛋才能赚到钱，为什么还有这么多供货商向卖场提供服务呢？我们可以接着分析，如果在跨国零售集团的超级大卖场里每天可以卖出500个鸡蛋，4个月后就可以开始有稳定的盈利了。因此，要决定不赚钱的订单还做不做，首先需要解决两个方面的问题。

1.具体分析眼前利益和长期关系

零售商的规模、销售能力和订单的实际情况三个方面是考虑的首要方面。为了赢得市场形象和口碑，进入跨国零售集团销售而同时吸引其他出口业务也是一种方式。因此，对一些测算出来已经不能盈利的跨国零售集团商场，鉴于它们能为制造商和供货商提供终端形象和带来广告效应，它们在不赚钱甚至有少量亏损的情况下也会做。

2.争取长期合作，再打入另一种商品

然而问题还有另一个方面，那就是如何配合跨国零售集团一同占领消费群，并逐步将合作转化为长期的伙伴关系。实际上，零售集团与供货商一样，也希望找一个能给自己的企业带来滚滚财源或大量商机的合作伙伴。所以，第一种商品打入大型零售集团，供货商一方面要同时开拓分销渠道，另一方面要积极配合零售商以争取建立长期合作关系，继而打入另一种商品。特别是在做促销活动的时候，零售商一旦做熟了，会在促销活动之前和之后提供很多信息。双方经过长时间的合作和了解，建立信任，出了问题，零售商也不用担心你不尽快解决。要知道，在零售商和供货商之间，信息的及时反馈对很多供货商来说是非常关键的。

[1] 宁平.商业圈地运动面临的“崩盘”危机[N].南京日报，2003-07-30.

[2] 金杜.进场费困扰民族工业家乐福盘剥本土供应商[N].南方都市报，2003-07-17.

在新分销格局下

什么叫新分销格局呢？大家都知道中国现在处在渠道变革的关键时期，以大卖场和超级终端的迅速崛起为背景，中国国内整个流通环境也在发生变化。这种革命20世纪一二十年代美国发生过，五六十年代日本也发生过，在90年代后期中国也开始发生。中国重返WTO后，分销领域的壁垒被去除，在国内造成了巨大震撼。据不完全统计，一个大卖场店开张，会导致三四百家小店关门。而在南昌只有两千家终端，如果开十家八家卖场，那些终端就无法经营了。面对越来越多的超级终端，我们企业应该如何及时调整自己的策略？

新分销格局下的战略选择

对于企业很重要的一个问题就是关于战略的选择。实际上就战略本身来讲，就是选择做什么、不做什么。而我们做什么、不做什么其实取决于企业对市场的评判，而非取决于企业的决心。我有时候感觉中国企业制定战略的时候往往根据企业的决心，想要什么，就拍胸脯、拍脑门，最后拍屁股，因为做不到就拍屁股走掉了。其实，在战略当中非常关键的是企业要面对市场变化，对于本节这个话题来说，就是分销格局的改变。这个改变是整个国际环境的改变所带来的，这种被叫作渠道或者是终端的集中度会越来越强，然后消费习惯会变成近距离消费。因为消费习惯变成了近距离消费，渠道或终端的集中度会加强，所以就带来一个根本性问题，就是专业化分工会越来越明显。一个企业不可能把渠道从头到尾全做完。

在这种格局改变的情况下，有一些问题可能是我们作为制造企业或者

产品服务企业所要关注的。

1.要关注渠道创新

企业需要一个渠道创新战略以应对分销格局变化下的环境，而渠道创新就意味着不能依赖原有的对渠道的理解。我们原有的对渠道的理解通常是产品延伸的过程，即一级市场、二级市场、三级市场。今天对渠道的理解，可能更重要的应是我们怎样选择、理解我们的产品渠道。例如格兰仕的选择，为什么会跟大型的终端商或者零售商有合作伙伴关系呢？因为这样更适合格兰仕的产品。像家乐福要选品质好、价格低的产品，而这正是格兰仕具有的优势。所以，企业要找的不是产品延伸的过程，而是产品适合的渠道，这才能称为在渠道上有所创新。

2.企业与渠道之间是伙伴关系，而不是利益关系

以前我们的缺点是把企业与渠道之间看作对立关系，所以才会有很多产品商自己建渠道。当产品商觉得渠道不听话或者是不好用时，产品商就自己建渠道，所以出现过地毯式销售的方式，也有过密集开发农村市场的方式。我觉得这些都会改变，现在产品商与渠道商实际上有很多就已经是战略伙伴关系。

3.调整战略定位，保证企业的战略定位是定位于专业

这个调整是很重要的，就像格兰仕的定位是专业制造商，国美的定位是专业零售商，一定要这样。所以，当企业选择做一个专业零售商的时候，首先要回答自由品牌和商品品牌如何构建、两者关系如何界定的问题。我相信国美也不例外，将来也会遇到这个问题，所以国美应先解决这

个问题，如果不解决的话，恐怕国美将来的发展会遇到障碍，而这个问题实际上是战略定位问题，我认为要定位在专业化条件下。

4.整个销售系统，包括销售理念和销售的价值环境都要调整

这个调整要围绕顾客价值来做。企业如果能真正围绕顾客价值来做，那么与分销渠道的关系恐怕就会真变成我们讲的伙伴关系了。

总之，分销格局下，在战略上，尤其是营销战略上，企业应多关注这四个问题。

渠道冲突下，如何找到生存和发展的空间

其实渠道之间的冲突，或者换一个角度讲是有不同的渠道，本身是有很多深层原因的。而渠道冲突的产生，企业对于生存和发展空间的困扰的产生，重要的原因就是企业对于渠道之间的不同特征并不了解，其实它们本身都有存在的不同理由。为什么有大卖场、超级卖场？为什么有批发渠道、分销渠道？为什么有人做一二级、有人做三四级？这些都有自己的原因。具体来讲，为什么一些企业放到某些渠道里面会有生存和发展的空间的困惑和困扰呢？

在中国企业当中，有两样东西从来没有被认真研究过：第一，顾客；第二，渠道特征。顾客的问题说到底是产品问题，我们会一直坚持产品本身的特征，所以企业一般没有产品本身的困扰，这其中另外一个很重要的原因就是企业对其产品本身的结构是很清楚的。然而当我们回答如何获得生存和发展空间这个问题的时候，企业还是需要先解决本身的产品结构问题。在企业产品的整个结构当中，哪些是终端的、超级终端的产品，或者

是超市产品？哪些是进入批发渠道的产品？哪些是到农村的产品？以饲料为例，饲料有很复杂的产品结构。有进入大型养殖场的产品，也有进入饲料厂做核心料的产品，也有卖给中小型用户的产品。所以，对于第一个问题首先应在产品结构上做好。第二个问题是渠道特征的问题，同样很重要，就是指企业整个销售体系的设计，或者说是企业的销售政策问题。那么，企业能不能通过销售政策本身把渠道区隔开，对企业来说这是很关键的一条。如果做不到这一条，一定会出现渠道的冲突和混乱。因为这个政策是企业自己设计的，所以企业可以用销售政策体系来表现渠道特征。

当了解了顾客和渠道特征之后，企业还需要解决一个更关键的问题，即企业在市场当中什么才是对其最重要的。企业所拥有的产品其实只是平台，企业因为有产品，才可以构建与所有人沟通的平台；企业因为有产品，才有机会跟分销渠道和终端沟通；企业因为有产品，才有机会跟顾客沟通。但是，一定要清楚产品只是企业沟通的一个平台，企业真正要做的事情实际上是解决问题，而不是卖企业的产品。这是今天我们的分销格局改变当中一个最为重要的改变，叫作销售特征的改变。所以，IBM转型为了服务商，通用电气也把自己定位为一个服务型的制造企业。这个转变实际上是一个很重要的转变，将产品变成沟通平台，然后企业开始做真正需要做的事情，即解决所有的问题，比如说分销商的问题、顾客的问题。能够为渠道和顾客带来解决方案的企业是不会担心产生冲突的。所以，关键问题是要记住产品只是一个沟通的平台，解决顾客和渠道的问题才是关键。不同的渠道有不同的问题，企业解决了这些问题，企业的冲突就会解决。

中小企业如何面对分销格局的变化

中小企业对主流渠道的尝试还是要谨慎，用一个比喻来说，我比较欣赏企业的门当户对。第一个方法，中小企业选择非主流渠道。企业本来就是很小的企业，为什么一定要进主流渠道？比如一家新成立的企业，为什么要花200万元换主渠道的入门证呢？企业自己还不知道能不能卖掉200万元销售额。所以，我经常讲要门当户对，如果有一定的志向和资金，企业应该选择能够更快有所作为的渠道而不是主渠道。第二个方法，主流渠道的定制方式选择。现在的强势终端分两个方向走，其中的一个方向就是寻找有生命力的核心品牌，用核心品牌构成主渠道，丰富渠道自身的产品。但是，主流渠道对规模也有一定的要求，所以主流渠道一定有一个定制的产品来充斥它的卖场规模。所以，不管强势终端由谁来做，最终的格局一定是由自有品牌和定制品牌来构成这个卖场。那么中小企业就可以去做定制的那一部分。主流渠道要什么产品，中小企业就帮助它做什么产品。这时候中小企业不再需要品牌，它们需要的只是这个渠道和中小企业自己的销售规模。所以我觉得这是第二个选择，这样的话，中小企业可以比较快地进入主流，比较快地了解主流市场。当有一天有能力的时候，中小企业便可以凭借能力进入主流渠道，这是比较快的方法。如果中小企业想要更快，还有一个方法就是“傍大腕”。中小企业选择一个大卖场，这个卖场的选择的花费是被当作销售费用，而不是当作盈利费用。中小企业选一个典型的卖场，把自己的产品放进去，其他渠道都不动。然后，中小企业做一个典型给大家看，拿它做广告证明自己企业的实力。在这个卖场，这家中小企业就卖到这个程度，其他渠道如果不接受这家企业的产品，就会担心可能失去一个机会。中小企业对策基本如此。

专业市场和地级市场之间的矛盾

对专业市场的判断，需要以专业市场在整个行业属性当中未来两年会有什么样的影响来判断。如果在两年当中企业专业市场的影响越来越弱的话，企业就需要提前放弃了。就像我们现在的整个分销渠道当中，这种集中化强势的终端的份额是越来越大，企业如果花脑筋去做末端批发商，肯定是两年内就关门了，那么企业为什么不现在就放弃呢？所以，必须问：在这个行业属性内，企业专业市场未来两年会占多大的比例？这个问题企业如果得到答案，说它未来两年还有很大的比例，而且企业的精品很重要，不能放弃，那么就涉及第二个问题。

第二个问题就是对于渠道或者市场，厂家还有一个工作需要做。用我们的话来讲就是培养用户成长，企业必须让用户成长。其实，用户成长决定了企业成长的规模。我个人有一个观点，这也是我一直讲的企业的用户数。中国很多企业的用户数经常不断变化，并且一直倾向于有很多新的用户。但是，企业的成长事实上取决于核心用户的成长，企业核心用户成长速度多快就决定企业成长速度多快。在美国，有家企业反复强调70年来他们有一万个用户没有变过。这家企业知道自己为什么可以在所属的领域保持全国第一，就因为一万用户数全美国第一。有时我们会觉得专业市场萎缩是专业市场的事情，其实不是的，它是双方一起成长的问题。所以，企业愿不愿意投入来让专业市场成长变得非常关键，联想是这样成长起来的。也正因为这样，才使得联想仍然是PC机全世界最大的生产商之一。所以这就要看专业市场有没有培养的前途，企业愿不愿意培养，企业如果愿意培养的话，我相信就没有问题了。如果企业服务客户数长到200亿，那么企业自己肯定也会成长的。国内几家做得比较好的企业，像西安杨森，来到中国之后在这方面做得就非常漂亮。医药流通企业的成长，很多都和

制药厂有关，结果西安杨森在中国本土的药品销售情况也是不错的。

第4章　业务员时代的终结

对营销的起点和终点的理解带来了市场的根本性变化，也使得我们需要重新思考业务员的角色。一方面市场更加注重实际绩效而非概念或者营销点子，另一方面市场也需要更广泛的能力。对市场催生的新型企业来说，要求具备的不是业务能力，而是理解顾客价值并实现顾客价值的能力，已有的业务员的功能已开始分化。新型企业对营销功能的要求具有了全新的特征：营销人员有了专业分工，专业能力成为营销人员最主要的竞争能力；在企业有效组织之下，营销人员在专业分工基础上密切合作，相互依存；企业提供支持平台，使营销人员在系统支持之下取得超乎其能力的业绩；严密的过程管理，变业务员的自我管理为企业的组织化管理。营销队伍的建设提升到了团队化、专业化的程度，所以业务员时代终结后，营销团队时代开始了。

营销的起点和终点

顾客价值是营销的基本出发点，也是营销的最后结果。如果要用一句话来描述什么是营销，那么这句话就是：营销就是顾客价值的实现。多年来我们的企业总是以为自己理解了顾客价值，并不断地根据自以为理解了的顾客价值去进行产品创新或者服务创新。但是事实上什么是顾客的价值，一直没有人真正理解。

不能丧失“顾客价值”

任何产品如果忽视顾客价值，无异于自寻死路。

“顾客价值”一直以来都是研究的热点，很多人都希望得到关于这个概念的清晰解释，我自己也竭力想搞清楚如何描述这个概念，但是后来的实践让我放弃了这种努力。我发现，“顾客价值”并不是一个概念，而是一种战略思维，是一种准则，这种思维和准则用另外一种方式来表述就是“以顾客为中心”。

“以顾客为中心”的思维方式涵盖这样的思考：

·顾客的需要和偏好是什么？

·何种方式可以满足这种需要和偏好？

·最适合这种方式的产品和服务是什么？

·提供这些产品和服务的投入要素是什么？

·使用这些投入要素的关键资产与核心能力是什么？

这样的思考将传统的价值链完全颠倒了过来（见图4-1）。

我们先看看下面的个案。

一家大型消费型电器公司一边让市场营销人员展开行动，推销可望成为公司热销产品的微型摄像机；一边又让公司的四个研究小组相互竞赛，抓紧研制性能更加优异的机型，以淘汰目前正在推销的型号。

一个家居用品维护商店的业务员打电话给顾客，询问上周为新阁楼买的吊扇好不好用？顾客说，很好。业务员又问，还有什么需要效劳。顾客说，餐厅的调光开关不灵了。业务员马上说，今晚给你带个新的来。成交金额6.71美元，商店利润为0。





图4-1　传统价值链与现代价值链的对比

资料来源：亚德里安J.斯莱沃斯基，大卫J.莫里森，劳伦斯H.艾伯茨，保罗G.克利福德.

这两家公司分别是索尼和宜家家居，当然，它们都是各自市场上的佼佼者。索尼在2001～2005年的年均收入递增了29%，而其竞争对手只有14%；宜家家居的销售额在2001～2005年每年递增37%，差不多是同行业平均水平的3倍。这是我在一份材料上看到的数据，最为关键的不是这两家公司的收入实现了增长，而是这两家公司所做的事情：为顾客贡献价值。我又想起了另外一家美国公司，在美国房地产并不是一个增长型行业，但是恰恰有个叫作Build Net的房地产服务商创造了奇迹。在美国市场，一般的建筑商盖精装修房子，带家具电器，利润率仅为7%，经济不景气时利润不足4%。Build Net对行业分析之后得出结论：竞争激烈使购房者不停地比较价格；购房者一般居住15年，期间可能坏掉4万样东西，而且平均一辈子换三次房子。对此Build Net找出了自己的策略，这就是关注服务价值：用最好的材料盖最好的房子，以成本价出售，赚取其后15年服务带来的利润。其他竞争对手对此都无法应对。现在Build Net成为房地产服务商，原有的10万家竞争对手成为Build Net的建筑商。Build Net的顾客超过千万，供货商超过1万家，而Build Net只专注于服务提供，购房者并不计较换电器零部件的价格。

这三家公司虽然是不同的企业，但有一样是相同的，那就是它们销售给顾客的都是一种超级价值。而且不限于此，它更是一种不断完善的价值。索尼让顾客怡然自得，使他们所买的产品永远是最先进的；宜家家居

的超级价值体现在对顾客始终如一的高水平服务和帮助上；Build Net关注的是住户的服务价值。

这样看来，企业能否在市场上成为事实上的主导者，最关键的一点是找准顾客并为顾客贡献价值。无论是制造型企业还是服务型企业，抑或技术型企业，这些都不重要，重要的是企业面对的顾客是谁，如何为其创造价值？我们始终希望中国企业能够从制造走向创造，我并不觉得这是一个很难的问题，制造和创造并没有本质区别。如果制造能够基于顾客价值，这样的制造本身就是创造，所以问题的关键不是制造和创造的区别，而是对顾客价值认识的区别。换句话说，要想由制造提升到创造，只要能够增强对顾客价值的认识，就可以实现。

那么顾客价值认识又应该如何提升呢？

曾经有学者在研究80家领先市场的公司时，发现这些公司的顾客可以分为三种类型。

·第一类顾客是3M、耐克等公司的顾客，他们把产品的性能或者独特性看作价值的核心；

·第二类顾客是诺德斯特龙和空运快递等公司的顾客，他们多数看重个性化的服务和建议；

·第三类顾客是联邦快递和麦当劳的顾客，他们主要的希望是在保证价格与可靠服务的前提下，尽量追求最低价格。

我们借助这个研究的分类，可以看出公司提升顾客价值的三个方向：

·最低总成本；

·最优产品；

·最优服务。

这样看来，从制造到创造可以有三个选择方向。

第一个方向是用最低的成本提供产品以满足广大消费者的需求，正如沃尔玛所做的努力一样："总是用最低的价格销售。"因为清晰地知道日用易耗产品的顾客价值就是最低的价格，所以沃尔玛独创出全新的百货业态，以全行业最低的成本使得其在一个传统的、微利的行业中脱颖而出并保持强劲增长。

第二个方向是提供最优的产品来提升顾客价值。这方面最突出的例子是三星，像很多家电企业一样，三星是一家制造型公司，但是三星从1993年开始，从消费者需求出发，开启了工业设计、数字技术等一系列变革，使得三星电子产品成为具有全球竞争力的产品，更使得三星这个品牌成为全球电子第一品牌。用三星董事长李健熙的话说，三星必须全心关注产品。

第三个方向是用最优服务实现增值。用服务实现增值一直是人们统一的认识，但是真正把服务与提升价值联系在一起的企业并不多见。很多企业都是把服务做得很好，但是这个很好的服务只是为了弥补产品的不足，而不是为了给产品增值。

市场的主导地位从根本上讲是由顾客价值决定的，谁能够为顾客贡献

价值，谁就是主导者，这也是从制造到创造的必经之路。

营销人员：手比头高

人的高度不是由思想决定的，而是由双手决定的。一个优秀的经理人能够持续地完善自己的行为，以比别人更高的标准来行动。

不知道为什么我总是觉得很吃力，因为在企业界人们思想混乱，可在研究界人们思想也混乱。近来我感受到的压力来自于中国家电业的困境。在这个最具市场化能力、最具企业运营能力、最具竞争力的行业里，令人感觉出现了根本性的困惑：关于核心技术的问题、关于品牌的问题、关于全球化的问题、关于渠道的问题等，似乎每一个问题都可以让中国的家电业陷入困境。更令人困惑的是家电业的经理人感觉痛苦的缘由是不能思考。他们认为，在这个行业里思想者无法生存；在这个行业里根本没有战略可言；在这个行业里除了打价格战、做销量外，根本就无品牌可言。2001年我曾经做过一个全面的总结，思考自己对于中国家电业10年的感受，2005年我再一次思考中国家电业的状态。一直的关注和研究让我清晰感觉到，对家电这个产品来说，它并不是一个严格意义上的品牌产品，它首先是人们的日常生活用品。在家电产品中，品牌的意义远低于价格和服务所带来的价值，所以大部分家电企业的营销精英把企业的资源耗费在品牌建设上是非常浪费的。但是我相信，很多经理人都在梦想构建一个品牌，并且会为之努力，他们认为这是一个正确的选择，但是这些经理人都犯了一个致命的错误，就是在不了解产品和行业属性的时候做营销。这真是思想者的悲哀，更悲哀的是这些人又都把自己定义为“思想者”。

战略更重要的是行动而不是思想

从根源上来解惑，我们必须知道：战略更重要的是行动而不是思想。

如果从经典的战略定义角度来讲战略，战略大师们已经表述得非常清楚了，我更愿意从对战略的理解这个角度来诠释。战略理解的过程可以用以下方式描述（见图4-2）：

·战略起源于一个美丽的“梦”；

·由这个美丽的“梦”引出战略定位；

·基于战略定位界定核心竞争力；

·由核心竞争力界定核心能力。



图　4-2

如果这样理解战略的话，我们需要明确的是，战略只有在起点才是一种“思想”或“理想”，当谈到战略在企业中所表现的能力时，战略则演化为企业的核心能力。因此我认为战略更重要的不是思想而是行动，不管企业具有多么美好的梦想，如果不具备核心能力，企业就无法拥有战略能力。不要简单认为企业有了战略规划就具有了战略能力，也不要简单认为价格能力就不是战略能力。理解战略不能够基于企业自身，必须基于顾客价值，必须基于环境，必须基于对理想与现实的理解。

经理人不是思想者而是行动者

从营销经理职能的角度来解惑，我们必须知道：经理人不是思想者而是行动者。

作为个体，经理人可以是一个充满理想的人，可以是一个热爱思考的人，也可以是一个不屈从于现实的人，但当作为职业选择的时候，经理人只能够承担作为其职业所必须承担的角色，而这个角色决定了他必须是一个充满理想而又脚踏实地的人，必须是一个热爱思考而又身体力行的人，必须是一个面对现实解决问题的人。这样的要求也许在很多经理人看来太过苛刻，但是一旦成为经理人，你所承担的责任便要求你必须如此思考、如此行事。

我曾经很认真地讲授过一个专题课程：职业经理人的素养。在这个专题课程中，我列举了经理人的七项素养。

1.职业化的心态

职业化的心态简单地讲就是一种承诺的心态。对目标承诺，解决为什么做的问题；对措施承诺，解决如何做的问题；对同事承诺，解决与谁做的问题。

2.职业经理人的职能过渡：从体制到人

经理人的职能过渡表现为：通过培养和利用企业核心人才调整企业决策方向，减少对于决策计划体制的依赖；通过培养鼓励自我监督的企业个人价值观和人际关系，减轻企业监控体制的负担；通过建立拥有专业背景的企业员工的人际交流渠道，代替对信息系统的依赖。

3.职业经理人的职能过渡：从结构到程序

传统的结构在杰克·韦尔奇看来“是一个把脸对着董事长，把屁股对着顾客的企业”。现在经理人需要把关注结构改为关注程序，把组织变为程序选择的组织，其特点是构建企业家机制、优势互补机制与更新机制。

4.实事求是的管理之道

职业经理人要做到对环境敏感、愿意脚踏实地工作、关注结果、对于不确定问题公开坦诚。

5.转变职业经理人的角色

职业经理人的角色转换表现在四个方面：第一，从设置战略到阐明意义，以使战略能够变为行动；第二，嵌入企业的雄心壮志，以使成员可以面对所遇到的困难；第三，灌输组织价值，以使成员具有行为选择的标准，知道什么应该做、什么不应该做；第四，给员工的工作赋予意义，以

使成员愿意为之全力付出。

6.管理自己的老板

管理自己的老板就是建立并培养良好的工作关系，形成和谐的工作方式，相互期盼，信息流动，诚实与可靠，合理利用时间与资源。

7.职业经理人的品牌

职业经理人获得品牌的根本在于成为生产人才的“发动机”，即直接培养人才，传授心得、情绪能量与决断能力。

我再一次认真重复职业经理人的这七项素养，是想清楚地表达对经理人来说，其职业的要求就是一个实实在在的行动者。如果没有职业化的心态，不能面对问题、解决问题，不能配合企业和老板的要求，不能带领员工共创业绩，那么经理人对自己的角色定位便产生了误解，因而产生的痛苦就可想而知了。理解了职业经理人是行动者的这一职能，才能够消除职业痛苦。

营销不是思想，而是行动

从营销专业的角度来解惑，我们必须知道：营销不是思想，而是行动。

营销是什么？产品、价格、促销、广告。回归营销的基本理论上，就没有谈论品牌，没有谈论其他，只是4P而已，没有做好4P又何来营销呢？虽然菲利普·科特勒已经认为4P不屑一谈，但是任何理论都需要与所处的环境相适应，我们所处的市场环境是一个不成熟的市场，我们所面对的竞争

也不是理性的竞争，所以如果不把基本面做好，你是不可能做好其他的。还是坚持上文提到的观点，营销就是在合适的时间、合适的点做合适的事情。

中国企业面临的最大的内耗是没有行动力，而再好的策略也只有在有效的行动后才能够显现价值。虽然我们一直在探讨战略的问题，可是战略层面的探讨也仅仅局限于战略规划、战略选择、战略目标、战略思维这个层次上，形象一点儿说，中国企业的战略探讨都是学院派的，都是理论和思考层面的，而真正意义上的战略是要落实到行动上的，应是一个包含了目标、思想和行动的方案。所以我们常常看到，在战略上我们总是可以找到一些清晰的方向，但是无法保证战略实施的结果。既然战略方向没有偏，还是出现了企业竞争力不足或者企业破产，那只能说明一个问题：企业行动力差。日本松下幸之助说，对产品质量来说，不是100分就是0分，没有任何的商量！日本企业的质量战略是日本产品走向全球市场的基本战略，质量取胜的战略方向贯彻在日本企业的现场管理中，贯彻在日本人的“5S”行动中。

对于今天的中国家电企业，有三个制胜的关键因素必须关注——速度、创新、全球化。于清教曾经在他的一篇文章中帮助解释了我所提出的这三个概念，他说：“我所理解的这个速度就是对市场的应变速度、执行力的效率和水平，创新不仅仅是技术的创新更是执行力的创新，全球化需要企业的活动去围绕着产品与渠道、团队与流程展开，你的执行力是不是超前于市场和竞争对手，你的执行效率、质量和价值是不是可以掌控和评价，这相当重要。所以说，作为执行层也一定要站在经营的高度上去创新地执行，而不仅仅是部门个体的执行。当前，中国家电的营销如不将个体

思维转化为组织思维，不将个人能力转化为组织的能力，不将个人的理性与激情转化为组织的理性与激情，不将个体的创新转化为组织的创新，在今后的营销道路上，你只能做减值营销，靠拙劣的促销和透支未来资源的方式杀鸡取卵，你只能溃败于个人英雄主义的理想，因此，提高整个团队的有效运作、注重执行质量和效率，不仅是企业高层要思考的事情，更是执行组织中每一个分子思考并付诸行动的关键。”他虽然是从执行力的角度来诠释自己的观点，但是恰恰帮助我们认识到对于企业的经理人“思考并付诸行动”才是关键。

企业的优秀正是基于它的行动

从做人的道理来理解，我认为：人之优秀正是基于他的行动，企业也如此。

哲学中有一句名言：“人无异于一根芦苇，只是这是一根会思想的芦苇。”这句话给了人类本质的评价并使得人类承担了宇宙的责任，因为在这个星球上，人之所以能和动物种群区分开来，就在于人有思想。但是这仅仅是人与其他物种区别的本质，对人类自身来说，在这个世界上，人之所以有优秀与一般之不同，在于优秀者更有实现构想的能力，而不是更有思想。邓小平同志把改革开放的思想变成了中国人20年的行动，这才是优秀。我自己的一句座右铭是“手比头高”。你现在把手举起来，对不对，手是比头高吧！人的高度不是由思想决定的，而是由双手决定的。

大部分的企业总是强调自己优越于其他企业的各种原因，但是究其根本，原因一定是：优秀的企业在与其他企业做着同样的事情，只是比别人做得好；大部分经理人也在强调自己优越于其他人的各种条件，但是究其

根本，原因一定是：优秀的经理人能够持续地完善自己的行为，以比别人更高的标准来行动。企业和经理人一样需要放弃对自己的过度欣赏，需要敞开心胸，接受现实。理想之所以能够变成现实，现实主义之所以和理想主义没有距离，在于这个距离让行动拉近了。林肯是坚定的理想主义者，坚信美国是统一的国家，但是正是他的现实主义色彩，对于李将军的现实主义态度，才使得南北战争取得胜利。张瑞敏是个理想主义者，但是正是他“不准随地大小便”的现实主义的管理制度，使得海尔成为中国企业的典范。不要用理想主义的口号来掩盖自己对于现实的无能，理想永远是理想，现实永远是现实，理想不要迁就现实，只有真正面对现实的人，才有机会成就理想，这本身就是战略的含义。

本节观点我在另外一本书中也同样阐述过，之所以还是放在本书里，是想再一次强调营销经理人必须是一个行动者而不是思想者。

构建营销团队

随着业务员时代的结束，代之而起的是营销团队时代的到来。这个需要团队营销的时代的根本特征是什么？“业务员”模式遭遇挑战源于超级终端的出现，面对高度组织化、专业化的“沃尔玛”们，精英业务员也无力以对。于是营销队伍的建设就摆上了日程。我们先看一个案例。

IBM销售“流水线”[1]

“我们华南区的销售取得第一名的成绩的确与中国华南区的经济成长速度有关，但是，要注意，我们区域的销售人员平均在IBM工作仅仅两年。两年的工作获得现在的业绩一定有可以与大家分享的收获。让我们销售一组先向大家介绍他们的工作成果。”

一组汇报：“我们组有六个人，我们的主要任务就是为销售二组提供优质的目标客户，直到我们接触到优质的目标客户的关键决策人后，才将二组的商务专员引入销售过程，通过会议的形式，将二组的商务专员引见给客户的多个部门的人员，之后，我们一组就结束了这个客户的工作。由于我们是整个销售活动的第一个环节，没有我们为二组提供优质客户，二组的工作将无法开展，且三组以及四组都没有工作，所以，衡量我们的工作就是至关重要的。目前我们组的绩效是：一年中，我们排查了1690个行业客户，筛选出有效的优质潜在客户294个，并成功向二组移交了这294个客户的资料，顺利完成了业务交接。我们向二组提供的客户确保了潜在购买可能都超过75%，至少接触了客户组织中四个部门，并确保商务顾问都认识并接触。同时，筛选出来的这294个客户，预计采购规模都在300

万元以上。根据全年最后的总结，我们向二组输送的这294个客户占我们排查客户的17.4%，最后成交客户有33个，占我们提交的294个客户的11.2%。这两个比例都超过了年初给我们的要求，前一个要求是15%，后一个是10%。所以，在华南区销售工作中，我们六个人得到了表彰。其实，如果没有后面三个组的配合，可能也是无法完成指标的。所以，还是请我们二组商务顾问经理向大家介绍吧。”

二组汇报：“首先感谢一组为我们提供了非常合格的潜在客户资料，他们的工作非常突出，每一个转过来的客户都至少接触了四个部门的人，基本上都是决策圈内的人物，有影响者，也有采购、门卫等。对有的客户，还介绍我们接触了他们的营销总监或者技术总监等。这样优质的潜在客户给我们开展工作提供了便利的条件。我们组虽然只有四个人，面对294个客户，工作量相当大，但我们还是向这294个客户都提交了信息系统应用方案书，也就是通常说的招标书。其中，与136个客户进行了互相考察、技术观摩、会议研讨，虽然其中还有103个客户没有拿到合同，不过，明年，这103个客户中至少有15个会签约。这是后话。在136个进行接触的客户中，有58个客户进入了合同谈判阶段，41个客户进入了试运行、方案测试的阶段，最后确定了33个合同。我们年初的指标是：进入考察阶段的客户要达到一组交给我们的客户量的30%，我们实际在294个客户中实现了136个客户，达到46.3%；向谈判转换的有58个客户，占42.7%，超过原定的40%的指标；成功开始方案测试的有41个客户，超过原定的60%的指标，达到70.7%；拿到合同的占41个客户中的80.5%，共33个客户，基本实现了80%的最后环节转换率。虽然我们商务顾问组的工作要求最重，我们要完成提交方案报告，维护客户组织中不同人的关系，

满足不同人的各种动机，我们还要落实各种会议，各种技术交流活动，我们还要负责最终的商务合同谈判，还要负责最后的合同执行管理，不过，如果没有一组提供的优质客户，也不会有这样的成绩，如果没有三组的软硬件工程师的支持，四组的客户应用实施工程师的支持，也肯定无法取得这样的结果。所以，如同我们总监所说，华南区的成绩是团队销售的结果。”

由以上案例我们看到营销团队的时代已经来到，IBM率先开展流水线销售方式，而这个销售方式的本质意义是以营销团队展开工作，并取得了非常好的业绩。构建营销团队首先需要了解营销团队的基本元素。

营销团队的“三角关系”

营销团队所形成的结构是业绩成果、集体工作产品和个人成长三者的关系，换句话说，营销团队是平衡业绩成果、集体工作产品和个人成长三者均衡发展的工作模式（见图4-3）。如果要得到这个工作模式，它需要三个关键的要素：技能、信任、责任感（图4-3中三条线代表技能、信任、责任感）。我们进一步来理解这三个关键的要素。

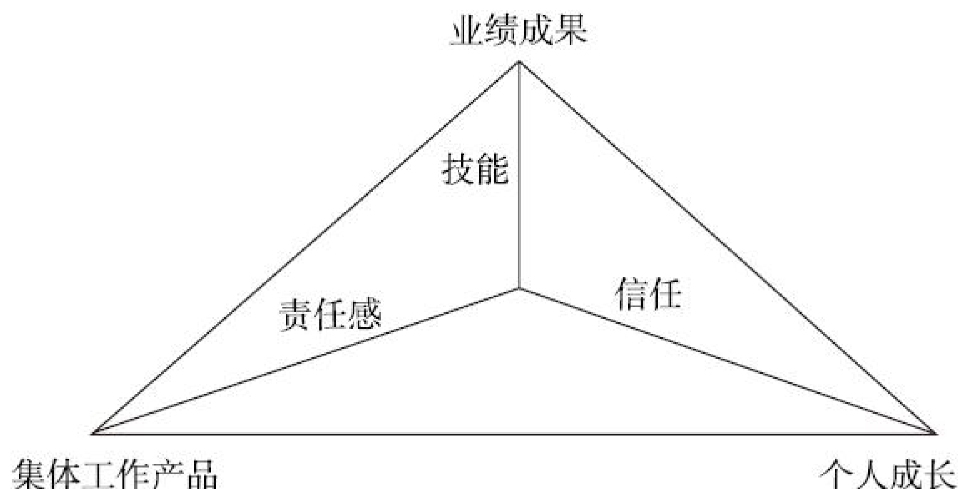


图4-3　营销团队的“三角关系”

1.技能

团队中的每一种技能都是为完成团队的目标所必需的能互济余缺的技能，它可分为三类：一是技术性或职能性的专家意见，二是解决问题的技能和决策技能，三是人际关系的技能。如果要获得这三类技能需要注意以下问题：

·所有的三类技能，不论是实际的还是潜在的，能否反映团队的成员资格（技能的或职能的，能解决问题的和决策的，人际关系的技能）；

·每个成员有无可能在所有三类技能上都把自己的水平提高到团队目的和目标所要求的水平；

·是否有对团队的业绩很重要的技能被漏掉或低估；

·无论从个人还是集体的角度，团队的成员是否愿意花时间帮助自己和

他人学习和发展技能；

·如果需要，团队能否引进新的或补充的技能。

2.信任

营销团队的信任来自于共同的目的和业绩目标。共同的、有意义的目的能确定基调和志向，具体的业绩目标则是这个目的整体的一部分，两者的结合对于信任来说是最重要的。为达成这种信任，需要注意以下问题：

·这个目的是否包含了大于近期目标的更广泛而深刻的理想；

·这个目的是否独立于更大组织的目的，还是一个个人的目的；

·所有成员是否都按同样的方式了解和说明这个目的；

·团队成员是否经常提起这个目的，并开拓它的潜在含义；

·这个目的是否包含了特别有意义和值得回味的主题；

·团队成员是否认为其目的是重要的，即便它并不令人激动。

3.责任感

相互承担责任可以用来检验团队目的和方法的质量。形成相互的责任感需要注意以下问题。

·个人和大家是否都愿意为团队的目的、目标、方法和工作产品负起责任；

·你能否并是否根据具体的目标来衡量进步；

·是否所有的团队成员都感到对所有的衡量指标负有责任；

·是否所有的团队成员都明确什么是他们的个人责任，什么是他们大家共同应负的责任；

·有没有“团队只会失败”的感觉。

如何建立营销团队的业绩

营销团队的业绩如何建立，简单地概括，我们需要从以下方面来努力。

·确定迫切的重点和方向。

·根据技能和学习技能的潜力选择成员，而不是根据个性来选择。

·特别关注最初的见面或行动。

·建立一些明确的行为规则。

·提出和抓住几个有立竿见影效果的注重业绩成果的工作和目标。

·经常用新鲜事物和信息向成员挑战。

·多花时间在一起。

·开拓积极反馈、承认和奖励的能力。

[1] 孙路弘.IBM 销售“流水线”[J] 销售与市场，2004（9）.

第5章　服务必须实现增值

服务创新是中国企业寻求营销创新的一个有效方法，很多中国企业以服务取胜，获得了非常好的效果。但是当我们认真对中国企业所做的服务的实际绩效进行评价的时候，恐怕会发现大多数中国企业的服务并没有实现增值，相反，很多企业在做服务的时候，是想用服务来弥补产品的不足，而不是用服务来增加产品的附加价值。可是一定要记住，如果不能增值，服务就没有任何意义。

免费服务是否赶跑了你的顾客

这是一家普普通通的机械制造公司，下面有两个事业部，产品分别是小型包装机和小型食品机。和其他珠三角民营企业的成功经验一样，它的产品以低价和快速的模仿创新占据了低端市场。客户一方面极为欢迎这些物美价廉的产品，一方面又对不稳定的质量怨声载道。为了安抚这些受伤的客户，他们建立了庞大的售后服务网络，每年的利润都会有好大一部分重新回到客户那里。于是销售额保持两位数的增长，利润率却直线下滑，更要命的是，客户并不买账，他们依然怨声载道，依然一有机会就选择更优质的进口产品。

痛苦的老板开始寻求咨询顾问的帮助。

顾问问了一个问题："你的服务收费吗？"

老板瞪大了眼睛说："当然不收！"

顾问告诉他："那就开始收费吧！"

老板的眼睛瞪得有刚才的两个大，寻思要不要把这个顾问赶出去。不过最后他决定试一试。

当售后服务部门被迫要向客户收钱时，他们发现仅凭维修机器根本不可能。同时他们也发现自己原来还可以为客户做更多的事情：帮助客户培训维护人员，从而减少生产停机时间；帮助客户改善工艺，从而挖掘设备潜能；帮助客户设计配套方案，从而实现总成本最低。直到有一天，售后

服务部门突然发现，两个事业部的两类产品竟然分别销售给同一个客户，而售后服务部门完全有能力把这两类产品与一些外部产品加以组合，从而提供给客户一套完整的产品线解决方案。而客户愿意为这样的方案支付的价钱几乎是设备款的25%！

一年后，这家企业又一次实现了销售额和利润率的同步增长，同时客户满意度也大幅提升。

新利润来源于公司的售后服务部门，这个部门不但实现了服务收费，而且当年这个部门实现的设备销售额占到了整个公司的15%。对了，这个部门已经不再叫售后服务部了，而改名为客户增值服务部。

这是一个真实的故事。表面看起来匪夷所思，里边的道理却出奇的简单：客户愿意付钱的服务才是他们真正需要的。换言之，凡是无法为企业带来利润的服务，就无法保证为客户创造价值，当然，也就不能指望客户会真正满意。

简单的道理，一些企业却屡屡犯错，错把服务当作弥补产品不足的手段。

有些企业在意识到客户不满的同时，会高举起服务的大旗，却忽略了产品才是战略的中心，错把服务当作弥补产品不足的手段，错把客户服务等同于客户满意。殊不知服务与产品之间不是相互提升价值的关系，而是为客户创造价值的同等重要的两个方面，两者不是互补关系，而是平行关系。产品的价值须由产品自己来决定，服务的价值须由服务自己来决定。因此，服务带来的应该是一个增值的部分，如果没有增值，服务就没有意

义。

我最喜欢的一个广告是瑞士手表的，其广告词是“瑞士手表世界各地的维修站的人员正闲得无聊”。但我们在国内经常看到的广告是“我们的维修人员正一周7天、每天24小时为您服务”。

瑞士手表的价值由产品自身的品质来提供，我们的厂商却错把服务当作弥补产品不足的手段。

服务应创造独立的价值

我的一个同事买了一部手机，半年修了四次。每次维修中心的人态度都极好，派人上门取、维修期间给代用机、修好了专人送回来，全是免费的，但我的同事发誓说她再也不用这个牌子的手机了。这家公司投入了大量的资源开展服务，试图用服务弥补产品的不足，它失败了。2004年这家公司的业绩表现证明我的同事绝不是唯一的逃离者。

戴尔电脑在中国也经常被人骂，他们的服务也是上门取、给代用机，但戴尔的中国业绩仍旧连年增长，尤其是全国性的企业用户增长最快、忠诚度最高。为什么？因为戴尔准确定义了自己的服务价值："只要当地有维修中心，戴尔都会在第二天上门服务。"这就是那些大企业用户真正需要的价值：全国统一的计算机维护服务外包。没有任何证据表明戴尔的产品质量更出色，但他们凭借独立而有价值的服务赢得了市场。戴尔对他们提供的服务收费，三年全保900元，电脑掉水里，戴尔照换不误——要记住戴尔此时的服务已经不再局限于传统的维修服务。

有价值的服务来源于对客户价值的深刻认知

上汽通用汽车金融公司2005年8月成立，贷款利息比银行高出了1.1~1.5个百分点。总经理魏德明说："我们相信这样的利率真实地反映了我们提供的服务的价值。我们的目标是把世界一流的服务带到中国来，并成为市场中最优秀的公司，我们不期望通过低价竞争达到这个目标。"

魏德明说得没错，低价竞争不但无法使企业达到优秀的目标，反而会

使得企业远离这一目标。但战略理论从来没说过不能低价，只是说低价不能成为优势。

我的一个客户是深圳的一个房地产集团，集团下属有一家物业管理公司。他们的物业收费水平在所属区域不高也不低，客户的评价也是不好也不坏。集团老总希望提高住户的满意度，同时也明白价格战是条死路，行不通。于是他要求物业公司提供更全面、更丰富的服务内容，这个战略叫作“用价值竞争，而不用价格竞争”。结果怎样呢？在资源的不断投入下，住户满意度小幅提升，但物业公司的盈利水平一落千丈。

我告诉他：降价吧，一直降到物业公司铁定亏本的水平，然后要求物业公司必须盈利，不盈利，整个管理团队走人。

一年后，这家物业公司被评选为深圳最佳物业公司之一，无论是经济指标还是住户满意度都名列前茅。

很简单，当物业公司的管理团队发现原来的物业服务肯定无法盈利时，他们便去开发了一系列的有偿服务，这些有偿服务帮他们赚了钱。更重要的是，这些服务恰好是住户需要的，而客户支付的价钱却比原来要低。从理论上来说，在集团投入没有改变的前提下，其物业公司优化了自身的资源配置和投放，物业公司和住户都从资源使用效率的改善中获得了利益。

到底哪个是价格竞争，哪个是价值竞争？看样子，这个问题不是字面上看起来那么简单。

这里的关键是要对客户价值有深刻的认知，找出那些客户真正需要的

服务，然后把所有资源都投入进去。在客户不需要的地方花的每一分钱最后仍要客户埋单，忽视了这一点的企业要警惕：你的客户已经在准备离你而去——你浪费的资源使得他们支付了本不用支付的高价。

不要用服务弥补产品的不足，不要提供一厢情愿的服务，你提供的服务必须具有独立的价值，而是否真正有价值只能由顾客来决定。

让顾客决定什么是有价值的服务

竞争获胜的本质在于找到恰当的细分市场，然后投入企业的所有资源以满足这一细分市场的客户需求。成功地执行服务战略需要5个步骤。

·了解并明确你的顾客。

·确保你的顾客认识你。

·随时知道你做得好不好。

·要知道究竟哪里需要改进。

·改进你自己。

要使这个战略有效，你必须专注于盈利。顾客愿意付钱是最可靠的信号，专注盈利可以使你随时知道自己有没有偏离航道。

1.了解并明确你的顾客

企业经常幻想留住所有顾客，这是不现实的。企业应该懂得每个顾客的价值，从而发展出越来越强的细分能力：从一般的人口群细分为基于需

求的细分，最终成为基于购买和优先模式的特殊细分。

企业必须以真正的顾客为中心，重要的不是大顾客，而是能让企业盈利的顾客。不要一味地将资源用在所谓的大顾客身上，多关注些能让企业盈利的顾客。所有的顾客都应该享受服务，关键是要对每个层次的顾客提供相应的服务，使服务成本和潜在收入相匹配。必要时甚至要剔除一些服务成本太高的顾客。

因此另一个重要细分尺度是财务细分：了解每个细分部分的特殊顾客带来的利润率。如果能够根据利润率区分顾客，企业就能识别出对他们最有利的顾客的特征，并决定如何经济地为每个层级服务。

如果不对自己的服务收费，你永远不会知道你的顾客的利润率；如果不对自己的服务收费，也绝不会有人关心到底应该为谁服务。

2.确保你的顾客认识你

企业能够通过清晰的制度表达并积极实现服务承诺，极大地增强顾客满意度。

提到承诺，很多企业通常会走进误区。例如企业认为让顾客高兴非常重要，因此试图为顾客做所有的事情。但是这个目标是不现实的，因为如此多的要求例如“方便”“一致”“便宜”，不可能全部都满足顾客，想全都做好反而会导致这些企业在每个方面都做不好。如果想增加超过期望值的机会，企业就不应该集中注意力于“顾客想要什么”，而应该是“顾客最重视什么”，把企业的大部分力量集中于一两件与顾客最相关的事情。

另一个误区是他们未明确告诉顾客具体的承诺，所以当他们没有满足顾客所要求的承诺时，他们会感到很惊讶。一旦企业的顾客策略制定好后，他们需要给用户一个重要概念：告诉顾客他们的承诺并积极做到。

顾客满意往往被等同于顾客服务，但顾客满意比顾客服务的范围更广，它包含很多因素，例如提供服务类型、产品质量及价格可达成性。当提到使顾客满意时，优秀的企业意识到不能试图满足所有人想要的所有事情，而只能依靠一两个关键因素来满足。

如果不对自己的服务收费，你就没有压力迫使企业明确自己的承诺；如果不对自己的服务收费，也绝不会有人关心客户最需要的到底是什么——我只管做那些我想到的事就好了。

3.随时知道你做得好不好

要想了解并对顾客满意度做出反馈需要企业的眼光超出历史、超出表面现象，历史和表面现象不能帮助企业检查问题。企业应该观察顾客对企业所作所为的反应（例如每个顾客的ROI）以及什么因素影响了顾客满意度（例如员工流失率）。

客户愿意为你的服务付费，这就是对企业最清楚的肯定，比任何市场调查都更加清楚有效。

4.要知道究竟哪里需要改进

直接的顾客回馈，无论好坏都是对市场趋势的了解，都是形成新产品思想的最好来源。成功企业总是能够不断地学习了解，虽然看上去很荒

谬，但企业确实可以从顾客投诉中获利。不同意见者并不仅仅是一个不满的顾客。

经过持续记录并评价顾客的不满、需求、回馈以及购买活动，企业能够找出未满足的需求以及潜在的问题，可以利用调查结果重新定义顾客策略，并改进、操作执行。

不幸的是，如果你不收费，大多数顾客都不愿意告诉企业他们什么时候感到失望，相反，他们会告诉其他顾客。

付了钱的客户不一样，他们会来企业投诉。这一点很重要，投诉的顾客给了企业改正的机会，采取改进措施能够潜在地保留有价值的顾客关系，阻止负面的口头影响。

5.改进你自己

顾客满意度与股东价格相关联，这是一个真理。问题是企业中大多数人都不是股东，所以你需要用一个办法强迫他们持续地、始终如一地关注顾客满意度。最简单的办法就是迫使他们不断地寻找能让客户埋单的机会，客户埋单的同时也就清楚地告诉了你，你做错了还是做对了。

敏锐的读者会发现，我现在谈的已经不仅仅是服务增值的问题了，而是谈到了对服务进行收费能有效驱使企业本身提升竞争力。

对服务收费能有效驱使企业本身提升竞争力

约瑟夫·派恩（B.Joseph Pinell）和詹姆斯·吉摩尔（James H.Gilmore）在世纪之交借一本书指出了体验经济（experience

economy）的来临。

书一开篇就讲了一个故事：经济的演进过程，就像母亲为孩子过生日、准备生日蛋糕的进化过程。在农业经济时代，母亲是拿自家农场的面粉、鸡蛋等材料，亲手做蛋糕，从头忙到尾，成本不到1美元。到了工业经济时代，母亲到商店里，花几美元买混合好的盒装粉回家，自己烘烤。进入服务经济时代，母亲是向西点店或超市订购做好的蛋糕，花费十几美元。到了今天，母亲不但不烘烤蛋糕，甚至不用费事自己办生日聚会，而是花一百美元，将生日活动外包给一些公司，请他们为孩子筹办一个难忘的生日聚会。这就是体验经济的诞生。

书中提到了在服务经济时代，服务是附属于产品、帮助产品实现价值的。而到了体验经济时代，服务本身成为关键性的增值部分。

书中把迪士尼列为体验经济的先驱和典范。同样是米老鼠、唐老鸭，迪士尼乐园在全球长盛不衰，而迪士尼连锁零售店却表现平平，这是为什么？

迪士尼乐园收取了高额门票，就不得不创造出独特、丰富的体验项目，用心去描绘、激发每个人心里潜藏的梦想。在迪士尼乐园，每一位员工都被称为“演员”，米老鼠、唐老鸭就是表演的道具，员工的任务就是利用这些道具“制造欢乐”，而管理阶层的任务就是“分配角色”。新员工到迪士尼乐园上班的第一天，并不会被告知“你的工作是保持这条大道的清洁”，而是“你的工作就是创造欢乐”。

迪士尼乐园利用服务创造出了独特价值：“制造梦想，激发快

乐。”2004年全球10个游客最多的主题公园，迪士尼占8席。

而在迪士尼乐园之外的连锁零售店却与其他商店没有区别，令人失望。这正是因为迪士尼零售店没有收门票，所以也不费心设计有价值的服务。

米老鼠还是米老鼠、唐老鸭还是唐老鸭，产品没变，服务也没带来增值，迪士尼零售店从来都是个平庸的竞争者。

借助这个例子让我再强调一下本章的主旨：

服务与产品之间不是一个相互提升价值的关系，而是为顾客创造价值的同等重要的两个方面，两者不是互补关系，而是平行关系。产品的价值须由产品自己来决定，服务的价值须由服务自己来决定。绝不能把服务当作弥补产品不足的手段，服务必须能够带来增值。

如果没有增值，服务就没有意义。

第6章　布局者的修炼

市场的发展预示着格局的不断更替和变化，从原来的国内市场到今天的全球化市场，企业不断地面对各种全新的挑战。当我们确信理解了市场是一个不断变化的状态的时候，企业成为布局者会显得更为重要。布局者如何修炼，三星是一个最好的例证，也许对于中国家电行业，可以拿来借鉴，全面思考可以窥见一斑。

我们向三星学什么

在20世纪90年代初期，李健熙就已经准确地预测到，中国的制造业将生产出比韩国更廉价的电子产品。于是，他指示三星要制造高品质、高价位的产品，并将管理团队聚集在一起，让他们用锤子把低品质的产品全部砸碎，同时齐声高喊："除了妻儿，一切皆变！"10年后的三星，品牌价值的增值到108.46亿美元，跃升为世界第一，IC半导体、平面电视等18种产品领先全球。

三星让我想到了老鹰的故事：老鹰是世界上寿命最长的鸟类，能活70多岁。在40岁时它要用150天的时间把老的喙、指甲、羽毛拔掉，然后重新等它长出来，开始剩下30年的自由飞翔。其实企业的命运也是如此，我们常常把企业分为两类：一类是能够在瞬息万变的市场中把握机会，以变求生的；另一类则是不知如何变化或者根本不想变化，结果难以摆脱失败的命运。回看企业历史，IBM、通用电气、美国西南航空、沃尔玛等我们称为"管理典范"的公司之所以杰出，很大程度上在于它们比别的公司更主动地掌握了变化的机会并能够自己提前变化。这个结论看起来很简单，也是所有管理书籍和理论反复阐明的道理，然而真正这样去做的企业并不多见，所以能够被我们称为"管理典范"的企业少之又少，所幸的是李健熙带领的三星公司做到了。

我一直在寻找像老鹰一样的企业，IBM是，现在呈现给你的三星也是。

1987年，45岁的李健熙在父亲去世时接掌三星大权。李健熙在日本

早稻田大学获得经济学学位后，又获得了美国乔治·华盛顿大学的MBA学位。就任三星总裁之前，他在三星工作了21年。

李健熙在上任初期就宣布“二次创业”，积极带领三星转型。一开始，他并不被外界看好，在投资失误后更被人认为“只配给别人系鞋带”。然而，1993年，他又提出了以质量和品质取胜的“新经营”，掀起了改革高潮。以后的岁月“新经营”带领三星渡过了无数难关，并使三星成为全球瞩目的公司。1997年亚洲金融危机使韩国的现代和大宇纷纷倒下，而三星却因为李健熙推行的“新经营”而顺利渡过难关。“新经营”的10年后，三星成为韩国公认的销售额和净利润第一的企业，三星从三流企业一跃成为国际一流企业。1992年，三星的税前利润只有2300亿韩元，2002年则是15万亿韩元，上涨了64倍多。同期间的负债率从336%减少到65%。市价总值从36000亿韩元增加至750000亿韩元，上涨了近20倍之多，总利润占韩国上市成长公司的61%。而且三星品牌的价值增值到108.46亿美元，跃升为世界第一。

我们知道，虽然公司销售规模和利润并不能完全反映公司的管理状况，但从1993年之后10年的历史看，这个一直在高速成长的过程是可以说明一些问题的，尤其是经历了金融危机、市场剧变、全球化浪潮、技术革命等一系列市场的急剧变化的考验的10年，还能够持续高速成长，我们就不得不对三星的10年给予极大的关注，去寻求三星10年带给我们的指引是什么？

记得《经济观察报》的方军曾告诉我：“理解IBM就是要回顾IBM的历史。”一样的道理，我们要做的就是回顾三星的历史（主要是李健熙时代

的历史），“以还原它发展中所面临的复杂性，它如何在不断变动的、真实的商业环境中成功（或失败），它如何在社会变迁、技术变革、远见、运气等多种因素的影响下发展，它的发展轨迹如何被领导者的复杂个性、相互之间微妙关系影响。通过回顾它，我们知道商业中充满不确定性，被各种偶然因素影响，任何一个关键点都要做出不同的选择”。我们看到的将是一个可能同样成功但完全不同的三星。顺着三星的轨迹，我们逐步清晰地勾勒出三星的特质，我称这些特质为：我们可以向三星学习的东西！

以质量和品质取胜的思考模式

质与量是企业直接面对的问题，面对这一问题，三星的做法值得借鉴。三星只保留了最重要、最有盈利前景的核心项目，比如消费类电子产品、金融、贸易和服务，而边缘的、亏损的领域或者非核心的领域则一律放弃。对于企业，李健熙要求只追求企业的质量而非数量，不要虚无的框架，只要实实在在的利润。这种“舍弃经营”的模式值得我们借鉴。在产品质量方面，三星抛弃了当时盛行的“以数量为主”，积极推进质量经营。当有一款手机出现不合格产品时，三星会将生产的15万部手机全部回收，员工们一起宣誓“绝对不会再制造这种产品”，并把它们全部烧毁。烧毁15万部手机，这需要非常大的决心。

以人为本的产品设计原则

在三星有一个故事能够说明李健熙的产品观：设计要以人为本。他认为以往三星电器的遥控器的设计过于复杂，技术人员并没有考虑使用者的方便程度。他提出要设计容易握在手上，而且只有启动和关闭功能、操作简单的遥控器。这一细节凸显了三星产品的人性化设计理念。产品的最终

消费者是人，如果企业只研究市场开发产品，而不考虑消费者的需求，那么这个产品是无法打动消费者的。

心态开放的用人之道

三星在用人方面有“败者复活术”之说，三星电子的尹钟龙、韩国的国会议员南宫晳等都曾经离开三星，但是后来又被李健熙招回得到重用，三星电子的成功说明了其用人策略的成功。三星给予降级的员工东山再起的机会；积极地吸纳国外人才；重视设计人才；曾经改变了韩国公司作息时间的7-4制，给了员工更多的业余时间去“充电”学习；重视新进员工的培训，为他们进行27天26夜的密集训练、600多项内容的网上教育等在职教育，这奠定了三星成功的基础。三星对人才的积极而开放的心态无疑是其成功的关键之一。

欣赏同行的学习能力

三星鼓励公司同人使用其他品牌的电器以取他人之长。李健熙自己的家也是一个电子产品实验室，公司的新产品和其他对手公司的产品他第一时间试用。保持和时代同步、吸取同行的优点也是三星人的优势之一。

化为行动的危机意识

李健熙始终保持清醒的头脑，时时提醒三星的员工不要安于现状。他不满足于韩国第一，因此实现了三星在世界企业中占有的举足轻重的地位。三星形成了重视趋势创造及避免安于既有成就的企业文化。三星的危机意识的最特别之处是化为实际的行动，而不是停留在概念中、意识中，这种“除了妻儿，一切皆变”的坚决的行动是三星成功的关键要素之一。

考虑效率的管理

三星对管理的认识是基于效率的。在三星的管理概念中，三星不能遵循千篇一律的管理模式，不能用指示、管制、干涉来进行管理。三星要求管理者必须从追究责任及对策的守备型管理转换为攻击型管理，一切管理都围绕着效率进行，要求管理者凭借不断学习来培养自己的实力。

吉姆·柯林斯在研究美国企业时，希望找到伟大的企业的发展三部曲，可只找到一个——IBM。今天看到三星，你会发现它和IBM有很多相似之处。沃森之于IBM相当于李秉喆之于三星，李秉喆的严格与沃森极为相似。而李健熙就犹如小沃森，当年外界普遍不看好小沃森上任，然而正是他带领IBM实现了600亿美元的突破，李健熙也是在嘘声阵阵中登上三星舞台，又是他点亮了三星这颗璀璨的明星企业。如果说两者有什么根本的不同，那就是三星是亚洲的企业。因此，三部曲的完成目前看来还是会在李健熙处于半退休状态后由子承父业来完成，而不像IBM那样可以用“空降兵”来解救。也许，三星的第三部曲会很快展开，这又是吸引我们积极关注的原因，三星是否能在李健熙的“新经营”的改革下消除“管理真空”，我们对三星的下一步拭目以待。

三星是一个正在进行时的企业，它一直处在变革之中。2004年，67岁的李健熙并不满足于已有的成绩，提出要把三星建设成为21世纪最受人尊敬的企业，他作为亚洲企业家纷纷效仿的对象，无疑已经突破了自我。

正如IBM成为中国企业学习的标杆一样，三星也是我们学习借鉴的标杆，更具有指导意义的是，三星作为亚洲企业的典范所展示的作用会更贴近中国本土企业的具体情况。我们常常听到中国的企业和企业家辩解说很

多外来的思想到了中国后水土不服，我们无法学习欧美企业的成功经验，今天高兴的是我们有了一个可以借鉴的亚洲典范：李健熙以及由他带领的三星所创造的行业神话。我承认亚洲的企业由于特殊的背景，企业家往往会付出很大的努力和心血在技术之外，而李健熙的成功却也代表了部分亚洲企业家的成功，他的具有亚洲特色的经营之道触动了我，而这些成功之道是中国企业家可以拿来一用的。

柯林斯曾经说过：几乎每一个人都可以担任建立杰出企业组织的主角。虽然中国企业离优秀和卓越还有一段距离，但是既然三星可以是一个榜样，李健熙也由于其极具亚洲色彩的管理方式成为当代中国企业家的一个榜样，那么我期待本书能够让你获得一些信心和灵感，了解这些成功的经验并非只有“别人”合用，你也可以学习这些成功的经验，像李健熙一样，倾注你的财产、名誉和生命，竭尽全力将企业发展成为世界一流企业。

重新定位企业学习

因为有“超女”，2005年成为一个全民快乐的年份。当我们惊呼偶像诞生的时候，也很清楚，湖南卫视创造奇迹的同时，也让我们看到了学习的效果，这档节目也许应该是创造性地学习了《超级偶像》的点点滴滴。对于所有成功的企业而言，设定标杆企业并全力学习是其成功的关键要素之一，我们可以举出无数的例子：GE公司的观念革命要求GE全员“全力以倾”向丰田学习；宏基可以说是在惠普的带动下走出了坚实的步伐；当三星以索尼为神，仰视10年之后，索尼说三星是神，需要仰视。

今天的潮流是学习，很多企业也在大张旗鼓地进行学习型组织的构建，这是好的潮流，也是令人欣喜和高兴的行动。但是，如何学习、如何构建学习型组织是很多企业没有搞清楚的事情，以我自己粗浅的认识来说，我认为企业学习的最好方法是“标杆学习法”。选定一个标杆企业，全面、全力地学习，毫不怀疑地学习，不打折扣地学习，就会看到效果。

看这几年的文章知道，我们都很清楚中国企业与世界上一流的企业之间有着非常大的距离，我们也承认无论是在技术上、管理上还是品牌上都有很大的差距，所以就有很多人认为别人的东西我们学不到，更有人会认为，这些差距很难消除，中国企业有中国企业的问题，不能够向一流的企业学习。我想具有这样想法的人，一定是没有好好了解中国企业20年的变化的原因，中国企业20年的历程其实正是学习的历程。我们学习日本企业的5S管理，学习美国企业对于技术的独特偏好，我们学习一切我们认为有用的东西。

但是，我承认中国企业这20年在学习，并不是说中国企业就会学习。中国企业的学习常常带有自己浓重的色彩，比如，喜欢的部分就学，不喜欢的部分就不学；能够做到的部分就学，做不到的部分就不学；形式上学习，并没有关心根本的内容；更多的是学习概念和知识，没有学习规律和体系等。如果事实上真是这样的学习，那么我们的确不会学到什么，学到的只是形式而已。也许是基于这样的认识，我觉得中国企业的学习需要重新定位，它包含以下几个方面。

以实用为导向学以致用

企业的学习是一个运用的过程，它不是为学习而学习，是为运用而学习，所以企业的学习需要以实用为导向，学以致用。2003年，很多中国企业开始进行“企业再造”的学习。看到一大批中国企业纷纷在进行流程再造，纷纷开始大幅度地调整系统和软硬件的建设，我感到很无奈，因为进行流程再造、引进信息系统等全新的管理手段和管理理论，需要企业具备一些条件，并不是所有的企业都可以进行这样的改造，结果很多企业得出结论说：ERP不好用。其实不是系统的问题，而是学习过于激进了，不符合企业的基本情况，所以这样的学习不是以实用为导向，自然得不到运用的效果。

以结果为导向学习方法

企业的学习是寻求结果的学习，它不是学习理论而是学习方法。企业不同于其他组织的特性就是：企业以绩效说话。如果企业不能够盈利，那么不管它学习到什么程度都是无意义的。这就像有些企业向“标杆企业”学习管理制度的建立，拥有了完整的管理制度却没有形成企业自身的运营能

力，结果制度没有问题，企业却出现了一大堆问题。很多企业不断地建立制度，甚至照抄先进企业的制度文本，但是这样做一点意义都没有，企业所要学习的应是这些先进企业摸索出来的一套行之有效的方法，比如海尔的体现在它的“相马不如赛马”的方法上的用人机制，GE的体现在它的考核方法上的事业部制。

以品质为导向向优点学习

在观察GE公司快速成长的20年的历程的时候，有一个地方让我非常感兴趣，那就是GE公司所倡导的“标杆学习法”，GE公司要求向其他企业学习，向同行学习，向同事学习，正是这种彻底的学习使得GE公司成为最具竞争力和最具价值的企业。学习是一个不断寻找优点、不断提升品质的过程，有人提出向失败学习、向挫折学习，我对此基本上是持相反意见的，我觉得学习需要向先进学习，需要向成功学习，需要向优点学习。学习本身是为了提升品质而为的，品质的获得需要在学习过程中不断地调整自己，尤其是参照先进来调整自己的标准，参照优秀来调整自己的标准，这样才会得到品质的提升。

要有开放的心态

对于中国企业所表现出来的学习热情，我是非常欣喜的，但是看到中国企业的学习质量，我又感到非常难过，当我看到很多企业把学习看作一种形式的时候，我更加难过。很多企业在学习的过程中会找出学习对象的不足，会探讨自身的做法的依据，甚至学习的取舍标准也是企业自身的主观判断，而没有用客观事实作依据。结果，一方面我们的企业在学习，另一方面我们的企业更加坚定了自己的企业习惯。我并不认为企业自己的习

惯就一定不好，但是当我们学习的时候，是要忘记自己的，是要把身心放开，以接纳所有。同时我们还需要知道，开放意味着吸收与辐射，我们很多企业可以吸收，但是不会也不愿辐射，不能够辐射的企业事实上是不具有开放的心态，当然也就不可能真正地学到东西。

带着问题学

企业学习需要带着问题学，如果只是学习而没有问题作为基本的出发点，那么这样的学习不是真正的企业学习。很多人总是学习的是一套，实际运用的是一套，总是把企业的问题放在企业里面去思考，不愿意也不会把企业的问题放在学习中去思考。但是如果不能够解决问题，企业的学习便是无效的，所以必须带着问题去学。

要学习规律

我是一个大学教师，我感到最可怕的是，每次为企业的管理人员讲课，他们都很高兴地告诉我说："我知道如何跟大家讲解这个概念了"。我更为担心的是管理人员都已经变成"教授级别"的人了，人人都很会讲，制作PPT文件的水平也越来越高，对于管理概念非常热衷，可以说是管理概念层出不穷，让下属应接不暇，甚至根本无法搞懂这些概念的最基本的含义。很多经理人热衷学习管理知识，更多的经理人已经接受过MBA、EMBA或者类似课程的系统知识的培训，但是更多学习过系统知识的经理人反而不知道该如何做事，更加可怕的是学习这些管理知识之后的经理人除了会寻找企业的问题外，并不会解决问题，最终企业会认为这些管理学院教出来的学生不好用。概念和知识固然重要，但是知识和概念只是管理所需要的能力的一部分基础，而且这部分基础所发挥的作用取决于管理者

自身对知识和概念的应用。换个角度说，如果管理者自己没有能力发挥知识和概念的作用，知识和概念本身就是没有用的。因此，我坚持企业学习的内容是规律，而不是知识和概念。只有掌握规律才能够带领企业走向成功，对于规律的把握也是衡量一个管理者能力的标准，而当拥有了管理的能力后，自然也就能够运用知识和概念了。

由代工到布局者

日本经济学家大前研一曾经估算，如果市场上的价值是100%的话，其中制造产生的只占25%。在制造这个25%的过程中，还需要购买零配件，因此制造的价值最多只有6%~8%的份额。这个数字说明了代工企业的价值，同时也让我们清晰地看到中国代工企业的困境。来自美国首席营销官协会的数字指出，平均起来，贴牌生产商的产品的毛利率为19%，而品牌生产商的毛利率为27%。由于毛利过低，亚太地区最大的100家贴牌生产商的利润加在一起也只有40亿美元。而品牌生产商还拥有那些无形的益处，在市场上有更大的影响力、更多的战略联盟机会、更优秀的人才、更强的进入新领域的能力。比起贴牌生产商在一个你死我活的世界里挣扎，品牌生产商更能够把握自己的命运。如果品牌生产商发现了成本更低的地方，为之贴牌的生产商便难逃被抛弃甚至覆灭的命运。

近来，我总是想起两件事情。一件是20世纪80年代初，日本经济学家小宫隆太郎来中国考察后表达了一个令人吃惊的观点：中国没有企业。20年后，我们终于看到海尔创造了年销售额1000亿元的奇迹，中国企业开始了面向全球的征程。20多年来中国企业的确在成长并取得了成就。另一件事是1993年李健熙以“除了妻儿，一切皆变”为理念开始了10年的改革之路和铸造品牌之路。三星这10年刚好也是中国家电企业快速发展的10年，但是10年后的三星成为全球第一电子品牌，而我们还只是代工企业。三星10年的路，中国家电企业20年的路，让我们不得不思考如何走出代工的困境，以获得企业真正的价值，这也让我们不得不认真思考什么样的企业才能够摆脱代工的命运，成为一个“布局者”，像GE那样。我们知道20年来海

尔一直在这样做，但是无论比之GE，还是比之三星，似乎海尔还有很大的差距，究竟是什么因素让中国企业无法成为布局者而只能够做代工呢？

专注于产品的生命

迈克尔·波特在研究典型的亚洲跨国企业时，非常惊讶地发现，亚洲企业家把办企业完全看作在做生意，而不是在创造新产品和服务。但是一个不能够首先想到发明产品、创新产品的企业家是不可能把企业发展下去的。三星打动我的第一个地方就是他们对产品的专注和偏执，三星电子曾经大刀阔斧地剥离非核心业务，认准了数码方向并全力以赴，转变高技术和尖端设计为核心的追求高利润率和现金流的品牌生产营销的模式，结果成功了。在中国虽然海尔已经是一个对产品非常专注的企业，但是海尔的多元化仍令我非常担心，如果海尔不断地进入越来越多的产品领域，那么海尔一直强调的产品创新的方向难免会让人担心和怀疑。

全球化盛筵的主人

实际上，WTO的本质是一种游戏规则，或者说是一个新的舞台。对中国家电业来说，WTO不会派生实力，只会为实力的发展创造条件。WTO并非无所不管，它只是管理和规范那些与贸易有关的、影响贸易正常发展的政策与立法。WTO是个舞台，在演出的过程中谁唱主角谁当配角，这些都不是由舞台决定的，而是由演员（也就是每个成员）的经济实力和市场份额决定的。所以说，加入WTO只是一个新的开始，它留给企业的是一个相对公平、自由的国际竞争环境，同时这也意味着中国家电业的国际化程度必将逐步加深。

这些游戏规则表面影响的背后，我们至少要清楚，全球化所需要的不仅仅是产品，更需要的是建立标准和游戏规则的能力。虽然在今天，家电制造中心正在向中国转移，这为中国品牌提升为世界级的品牌创造了条件，但是，中国的价格战延缓了中国的家电企业创世界品牌的进程，或者是在很大程度上丧失了很多名额。制造中心的转移为日本提供了索尼等六个世界级的品牌，为韩国提供了三星与LG两个品牌，那么这一次为中国提供的品牌名额还会有多少呢？我们期待着最好的结局，但是这个结局需要用能力来实现。

核心竞争力的积累

普拉哈拉德（C.K.Prahalad）和哈默尔（Gary Hamel）1990年在“公司的核心竞争力”一文中首先提出了核心竞争力（core competence）的概念。核心竞争力是“组织中的积累性学识，特别是关心如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识”。

核心竞争力有四个基本特征。

·价值性，即核心竞争力能够为企业提供根本性的好处或效用。

·独特性，企业的任何一项专长要成为核心能力，必须独树一帜。

·难以模仿，其他企业不能获取或者必须付出高昂代价才能得到。

·无法替代，和其他资源或能力相比，核心竞争力很难被替代。

核心竞争力的分析代表了20世纪90年代以来国际企业经营战略理论的发展趋向。自1990年核心竞争力的概念提出以来，运用企业能力理论揭示

企业经营战略奥秘已成为当今世界的最新潮流。越来越多的人认识到，企业要想在未来的市场竞争中赢得优势并获取丰厚利润，必须拥有自己的核心竞争力；任何一个想在未来竞争中获得成功的企业，必须明确为了赢得未来应怎样建立自己的核心竞争力。核心竞争力能为企业发展带来长期的竞争优势，依托核心产品的优势，可以取得相关产品或服务的领先地位，并创造大量意料不到的新市场，它是企业竞争优势的根源。

创建品牌

戴维A.阿克（David A.Aake）和埃里克·乔基姆塞勒（Erich Joachimsthaler）2000年在《品牌领导》（Brand Leadership）一书中通过对欧洲、美国和其他国家300多家企业的实地调查研究，在强势品牌和品牌资产的理论基础上，又提出了品牌领导的理论。

艾克认为，企业要防止产品变成大众化的同质商品，唯一能替代价格竞争的办法就是创建品牌。价格作为一种推动力的重要性往往被高估。调查显示，几乎没有消费者会仅仅凭借价格因素来决定购买。在任何情况下，强大的品牌都能防止企业在价格一条战线上竞争。

因此，如果要摆脱困境，创建品牌是必须走的一条路。记得我在与明基董事长李昆耀探讨明基品牌的时候，他说过这样一句话：做品牌关键是承受力。这句话可以表明，做品牌是风险巨大的行动，所以我们在借鉴别人成功经验的同时，还必须知道我们的承受力如何。

长期以来，中国家电业已形成了以海尔、科龙为代表的“品牌派”，以格兰仕为代表的“低调派”以及众多方向尚不明确的“中间派”。品牌的投资

是巨大的，然而大多数企业的心中并没有底，但是如果想摆脱代工的困惑，这个元素是必不可少的。

与渠道联盟

菲利普·科特勒1997年在《营销管理》（Marketing Management）一书中阐述了渠道的选择和管理。科特勒认为，营销渠道决策是管理当局面临的最重要的决策，企业所选择的渠道将直接影响其他营销决策。

在渠道激励上，科特勒建议：有效的渠道管理要求选好中间机构并激励它们。其目标是建立长期的伙伴关系，并使所有渠道成员都能够盈利。对个别渠道成员必须根据事先建立的标准进行定期评估，并且在市场条件变化时，对渠道的安排进行修正。

在渠道冲突管理上，科特勒认为：所有的营销渠道都存在潜在的渠道冲突，以及来自于目标不一致、任务和权力不明确、感觉上的差别和高互相依赖性而引起的竞争。管理这些冲突的方法是寻找超级目标，在两个或两个以上的层次上互换人员，赢得另一方渠道领导的合作和支持等。

由于中国的商业资本与渠道的结合，使得我们有机会看到渠道商的成熟和发展，事实上如果中国本土的渠道商不成长，中国家电企业想创造自己的品牌恐怕是难以做到的。问题的关键是渠道商能否发展成为真正的“超级终端”，以及渠道商能否与制造商建立战略联盟。

技术驱动竞争优势

迈克尔·波特1985年在《竞争优势》（Competitive Advantage）一书

中分析了技术与竞争优势的关系。波特认为：当今的大企业，许多是从它们能加以利用的技术变革中脱颖而出的，在所有能够改变竞争规则的因素中，技术变革属于最显著的一种因素。技术变革就其本身而言并不重要，但是，如果技术变革影响到竞争优势和产业结构，它就变得举足轻重了。要注意的是：高技术并不能保证一定盈利。罗兰贝格曾经指出：中国企业的通病是“核心能力缺乏症”。当然这里的核心能力不应该纯粹地理解为核心技术能力，中国企业也不是一定要拥有核心技术，但是如果要成为一个布局者，就必须在核心技术上有所作为。

价值链总动员

2004年，对中国家电行业而言存在两个截然不同的情绪阵营：一边情绪激昂、凯歌高奏，那是家电零售渠道阵营，它们是以国美、苏宁、永乐三巨头为代表的零售企业；一边是集悲愤、郁闷、惊喜于一身的生产厂商阵营，它们是以格力、美的、格林柯尔等为代表的生产企业。

对于前一个渠道阵营，它们的情绪关键词为“激越”。2004年，国美、苏宁都顺利登陆资本市场，而永乐在众多国际财团的支持之下，其实已经站在资本巨人的肩上。加之三大巨头的数量规模庞大的销售网点，“挟网点以令厂商”的状态已经成为事实，让人大气不出的是商业渠道贪婪地“变本加厉”。对于后一个生产厂商阵营而言，它们的情绪自然表现得郁闷多一些。

郁闷的家电生产企业

我们可以从对2004年的中国家电市场数据解读中，找到生产企业郁闷的深层次缘由。这里，我们可以将产品从制造、流通到终端消费的角度体验厂商压力逐步增大的感受。

1.关于产量情况

从表6-1整体单一的产量角度考察，整个行业产量可谓“增势喜人”，表明行业市场的主体还在继续向“买方市场”倾斜，主体市场特征决定了产品自身可替换性强、消费者选择空间大、厂商的竞争压力明显。

表6-1　2004年1～10月主要家用电器产品产量情况

名　　称	产量（万台）	同比增幅（%）	备　　注
彩电	6 825.24	15.76	
家用洗衣机	1 798.87	24.39	
家用电冰箱	2 556.48	35.76	
家用空调器	5 974.38	44.43	
电热水器	383.80	27.62	小家电产品继续保持了较好的成长性
微波炉	3 489.34	20.23	
家用电热烘烤器具		53.01	
洗碗机		152.31	

资料来源：上海证券报，2005-02-16。

2.关于成本情况

表6-2的成本数据考察局限在销售成本环节，简单地说，其实就是在销售终端或者渠道上的成本上升，这里可以隐约感觉到来自渠道的压力。除了销售成本，还有原材料成本、物流成本等成本主体，从媒体数据来看，因原材料、能源、运输价格上涨导致的成本上升幅度在8%～15%。

表6-2　2004年1～10月中国家电行业销售成本增幅情况

名　　称	销售成本同比增幅（%）	比同期销售收入增幅（%）	备　　注
家电行业累计	34.85	3.70	
制冷电器制造业		4.70	
空调制造业		5.30	
厨房电器制造业		1.87	
清洁卫生电器制造业		2.97	

资料来源：国家信息中心。

3.关于价格情况

表6-3为2004年1～11月家电行业利润增幅情况。

表6-3　2004年1～11月家电行业利润增幅情况

名　　称	同比增幅（%）	备　　注
家电行业实现利润	4.0	同期销售收入增长幅度达 30%
家用制冷电器	-4.2	
家用厨房电器	-24.6	
家用清洁卫生电器	-9.6	
家用空调器	14.6	

资料来源：国家统计局。

产品市场本已竞争激烈，但缘何成本压力上升，生产厂商的郁闷压力加大，更让厂商雪上加霜的是终端产品价格持续低迷。国家统计局的数据显示，1～10月在消费品价格指数同比上涨6.3%情况下，家电商品价格指数却同比下降2.8%。价格的萎靡不振让厂家的郁闷情绪悲愤到极点。

看上去涨价势在必行，事实却并非如此。就在2006年春节后，西门子、松下、LG、容声、美菱等一批知名国内外家电生产企业个个“涨声一片”的时候，国美和苏宁都像掐住“七寸”的猎人跳将出来阻击“涨价”。压力之下必将反抗。

家电生产企业竞争的关键因素

2000年7月，长虹北京分公司就北京国美商场推出74厘米超平彩电卖1980元之事，发表了一份措辞强硬的《声明》，并暂停向北京国美供货，

要求国美对该次炒作给长虹造成的损失负责。此事是一场零售商与供应商之间的工商博弈关系的序幕，从此，国美开始大面积导入普通消费者和行业圈的关注视野。

2004年3月，成长中的国美更显茁壮。当月中旬，国美总部向各地分公司下发了一份“关于清理格力空调库存的紧急通知”，要求其各地分公司把格力空调的库存和业务清理完毕后，暂停销售格力产品，理由是格力的代理销售模式和价格均不能满足国美的市场经营要求。对抗的另一方格力则表示，并不在乎国美的渠道优势，因为格力在全国有一万多个经销商，而国美不过是其中的一个，而且格力空调的销售量、消费者对格力空调的认同度都很高。格力的理由很充分，因为格力有后备的渠道资源（满足替代性要求），而且有强势的品牌优势（满足市场拉动需求）。而到了现在，国美和格力仍然是各自在独立地发展自己的方向。

国美与供应商之间的恩怨其实远不止上述两例。2002年3月，重庆奥克斯空调威胁国美要断货；几乎同时，济南国美要对格兰仕空调清场；2003年4月，深圳国美拿格力与威力空调作“非典型”促销……除此之外，还有海信、美的都有过与国美的口舌之争、强弱之辩的挣扎历史。

哲人说，历史总有惊人的相似。不错，就在一海之隔的日本同样上演过这样的历史。

当时日本家电业的代表松下电器与大型超市集团大荣之间同样发生了类似的对抗情形，情节与格力事件非常相似。

1923年，松下在报纸上开始征集批发“代理店”。1933年左右，松下

开始按商品类别改订代理店合同，推行按商品分类的专营代理店制度。这类似于2004年与国美“分手”后，格力开始在全国大规模自建专卖店的行为模式，不同的是他们发展的顺序颠倒了。1935年日本开始创设“联盟店”制度，1941年松下的联盟店通过实行联盟店制度，达到了1万家。

松下与大荣的冲突发生在1964年，缘由在大荣的定价比松下的定价低了20%。后来，愤怒的松下停止对大荣进货以后，松下的创业者松下幸之助曾经约见大荣的创业者中内功，试图说服他放弃自己的做法，但最终没有成功。由于松下的品牌影响力，大荣不得已选择了其他通道解决产品进货的问题。当时，大荣秘密地通过其他批发商和典当品专卖店继续进货，松下则采取特殊商品编号进行监控。迫于无奈，大荣于1967年把松下告上日本公正交易委员会，罪名是违反垄断禁止法。从此，松下和大荣展开了长达30年的对立。我们相信国美与格力的对立应该不会超过5年，因为对于中国的经济发展，30年是一个何其遥远的期限……

看中国家电业沉沉浮浮、风云迭起，我们不禁要思考：中国家电行业最关键的竞争因素是什么？面对外资品牌的管理、技术与品牌优势，中国家电行业的竞争优势何在？置身于激烈的角逐与竞争环境中，中国家电企业又应该凭借何种优势保证自己在这场竞争中突围获胜呢？

按照企业的价值活动，家电企业的经营行为可以分为研发、制造和营销三个主要部分。其中研发内容的决策对研发成本和收益影响最大；在工艺、设备等同质化的状况下，产业结构与生产力布局是制造最关键的因素，将显著地影响投资的成败与成本的高低；而在营销中，营销模式即品牌和渠道又构成了营销成本和营销业绩的最主要部分。

由此，研发、产业结构、生产力布局、品牌与渠道模式构成了家电行业竞争的关键因素。

1.研发的代价是什么

核心技术意味着独有的市场和高额的利润。

从对中国家电的历史格局分析可知，中国家电行业发展的历史就是一部技术的引进史和创新史。可以说，中国家电业发展了20多年但拥有核心技术的企业几乎没有：彩电生产的关键技术（中频解码芯片、超大屏幕彩管和超薄平面显像管）不能自主开发；空调器的三大风扇轴流、贯流和离心不能自主设计；离开日本的变频压缩机、变频器就无法生产出变频空调器；离开国外的芯片和数字技术，就没有我们今天津津乐道的影音光碟机；中国的小家电是全球最大的OEM加工基地，但进入欧盟电水壶的核心部件——温控器还得从英国进口。

中国家电企业的研发速度也不容乐观：当我们刚刚研制出杀菌冰箱时，国外已生产出能够提示食品数量、保质期并能和电脑连接、自动向预定商店订货的智能网络冰箱了。

然而，拥有核心技术的代价又是十分昂贵的：现在的家电产品的质量水平多数取决于芯片和软件技术，要设计研发0.18～0.25毫米的芯片，在不知它是对是错的情况下，投资额即高达30万～50万美元。松下公司每年在全球投入研究开发方面的经费有50亿美元，而中国年销售额突破50亿美元的家电企业仅海尔一个，而海尔每年的研发经费不超过30亿元。面对如林的世界强手，要求中国的家电企业在芯片或软件的开发研究上站在世界

前端是不太现实的。

即使中国的家电企业走自主研发之路，其所掌握的技术仍得依赖于国外厂家的核心技术。在业内一直以研发著称的科龙自称已掌握了包括超级节能技术在内的10项重大冰箱创新技术，其中超级节能、自动开门、温度自感应、养鲜魔宝、四挡变温软冷冻五项技术处于世界领先水平。可是，这些技术依然要依赖于国外厂商的芯片技术，而且这些技术在市场上的反应如何并无下文。

而就目前来说，中国家电企业无论是对外或是对内，其技术的优势均不明显，尤其是在技术同质化日趋严重的今天，应该说研发并不是目前中国家电业的关键性竞争因素。

2.产业结构是核心竞争力吗

家电产品的配套产业结构群是非常重要的，综观世界上各大著名家电企业，均具有一个强大的配套产业结构群，这样一方面可以降低成本，另一方面可以加速相关联技术的提升。相对于国外的著名家电企业，中国家电企业的起步较晚，且企业自身的产品配套功能较差，在20世纪90年代中期以前，谁拥有了核心零部件配套群，谁就赢得了市场。90年代中期美的空调的崛起，90年代末期格兰仕微波炉的成功均证明了这一点。

连年的价格大战使得家电行业早早步入了微利时代，各厂家都在努力降低成本，走材料国产化、应用新技术和新材料之路，随之而起的中国三大家电产业生态圈：胶东半岛、长江三角洲、珠江三角洲的形成同时使得各家电生产厂家的配套产业结构和能力得到了保障，但是也造成了中国各

家电生产厂家的配套实力相当、成本相当、材料相当、规模相当，产品也相当。而开放的市场也吸引了众多外资企业纷纷移师三大生态圈。机会面前人人均等。与此同时，中国家电企业的海外扩张之路并不明朗。海尔在美国南卡罗来纳州投资3000万美元建美国海尔工业园；TCL在越南投资1000万美元建彩电生产工厂，在印度与巴朗国际有限公司共同注资2000万美元成立新公司，并购汤姆逊的道路还在跋涉；格力在巴西投资控股2000万美元的分体空调厂；海信集团投资400万美元收购韩国大宇南非工厂；美的在越南投资设厂……中国家电企业纷纷去海外投资，但投资成功与否仍是未知数。至少到目前为止没有一家企业很明确地告知媒体海外设厂盈利了。

作为中国企业，要成功地实现向世界性品牌的过渡，全球销售和全球生产是必不可少的一步，然而为什么目前在向外扩张过程中的生产力布局前景仍不明朗呢？也正因此，在经过20世纪80年代家电生产线建设的高潮之后，跨国公司又在大规模地涌向中国，纷纷在中国设立生产基地，有近十家国外家电企业酝酿或正在向中国搬迁生产线。松下电器将美国肯塔基州的微波炉生产线搬到了上海。东芝公司把包括数字电视在内的电视机生产线全部转移到中国，并已经在中国投资了60亿美元，未来几年还准备投资100亿日元，将中国作为其最重要的海外基地。LG、三星、夏普、东芝等这些跨国公司在中国的生产企业中，超过50%的产品用于出口。

当配套产业结构使得中国各家电企业的价格、成本、材料及产品同质化日趋严重的时候，产业结构也不能成为目前中国家电业的关键性竞争因素。

3.家电中品牌不是第一要素

这是一个品牌的时代。

当可口可乐、万宝路、IBM、宝洁、耐克等世界一流品牌凭借着强大的品牌力量在全球获得巨大成功的时候，我们不禁要问：品牌到底是什么？对于家电，品牌又意味着什么？中国家电品牌力时代是否已经来临？

对于家电消费者，品牌又意味着什么？

就中国目前的家电品牌发展状况而言，更多企业的品牌是标记，也就是说处于名牌阶段。例如，消费者看到带有“海尔兄弟”标志的冰箱时，会觉得这个产品质量不错，服务也很好，因而充满信心。而当他下次看到海尔电脑时，同样也会通过“海尔兄弟”的标志认为，这个电脑的质量应该会很好。因此，消费者信赖“海尔兄弟”，因为它是质量和服务的保证。品牌更多的功能是消费者搜寻记忆的线索和选择特定产品的指示牌。

但如果要问起来，海尔的产品和美的的产品到底有哪些区别，可能许多消费者能答出的只是产品外观、设计等方面的区别而已。这是由于产品的同质化及营销手段的趋同化，中国家电品牌普遍缺乏个性，没有人知道在品质差不多的空调之间，产品本身还会再有什么显著的差别。所以，家电品牌在更多意义上代表的是一种对产品品质和服务的信任，消费者对家电的品牌个性关注得并不多，或者说其本身的品牌核心价值并不鲜明。这也正是为什么对于几乎所有著名的家电企业，例如GE、惠而浦、伊莱克斯、松下、三星、LG等，消费者并未从产品中发现它们真正与众不同的东西的原因，所发现的差异最大的，也只是产品本身设计与外观的差异。

品牌在家电产品中不过是能给予消费者信心的符号而已，对于家电消费者，品牌更意味着质量、服务和亲和。对家电而言，品牌并不是最重要的。这一点中外家电企业均无明显差异，所以品牌也无法构成中国家电企业的关键性竞争因素。

消费者是在进行品牌消费吗？

2004年城市消费者在购买家电产品时考虑的因素（见图6-1）。

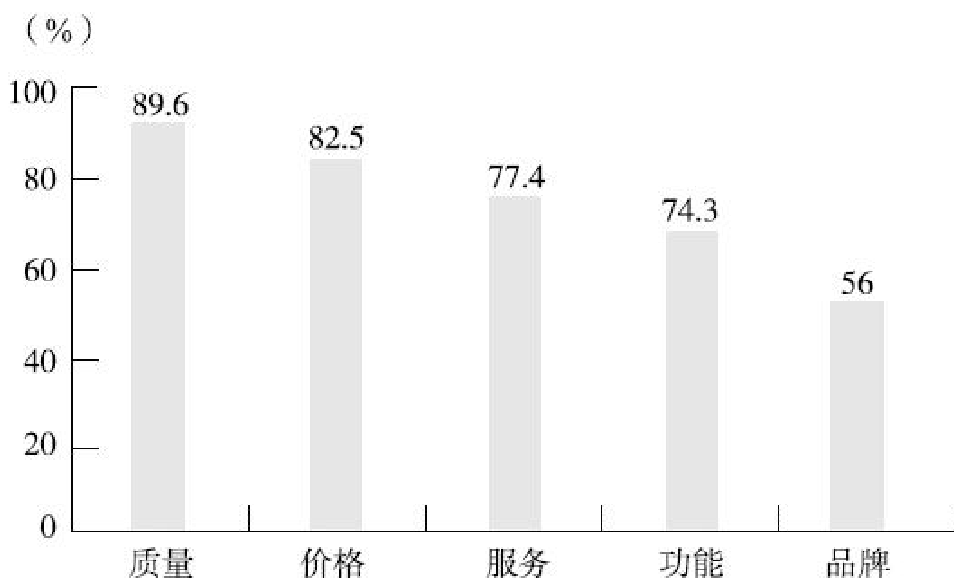


图6-1　中国城市消费者品牌购买倾向（2004年）

资料来源：国务院发展研究中心中国城市家电市场调查咨询报告。

2004年农村消费者在购买家电产品时考虑的因素（见图6-2）。

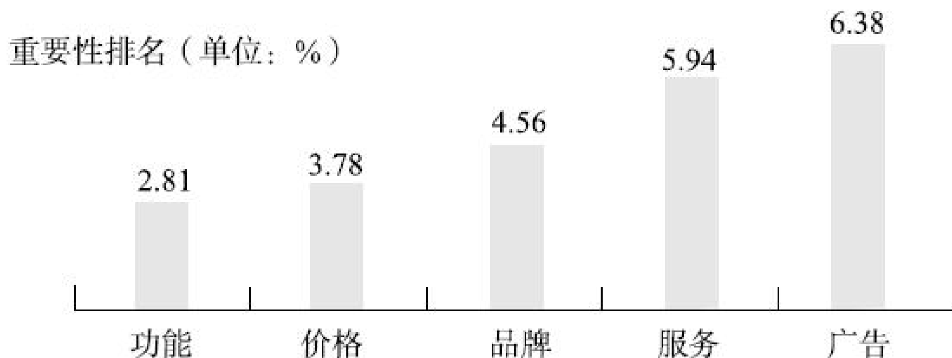


图6-2　中国农村消费者品牌购买倾向（2004年）

资料来源：国务院发展研究中心中国农村家电市场调查咨询报告。

这就是现实的消费者倾向。在城市，人们购买家电的倾向的影响要素中是质量排第一，而品牌在五个影响要素中只排第五；在农村，购买家电产品的倾向的影响要素中广告排在第一，而品牌排在第三。我们可以清晰地看到无论是城市消费者还是农村消费者，家电购买倾向的影响要素中品牌都不是第一要素。

4.渠道何以制胜

一个企业要想在市场竞争中获胜，归根结底是要找准竞争优势，即对你的客户而言，必须在某些事情上做得比你的对手好，并以此来进行销售活动，可能包括更好的产品、更低的价格、更好的服务或者是与客户有关的其他任何事情。

当中国家电业的技术、产品、品牌与服务的同质化已成大势，企业所提供的产品在性能上的差异不再像以前那样明显，价格也正越来越困难地扮演其作为产品优势的角色，整个产业的运作效率也已达到某种均势状态

时，也即大多数企业并不拥有任何可持续的竞争优势的来源时，渠道就成了中国家电企业角逐的舞台。

我们下面从中国家电业渠道的演变看渠道的重要性。

中国家电业渠道的演变经历了三个阶段：大户制、网络代理制和直供分销制。由于各个企业的实际状况各不相同，所以到目前为止，依然是多种形式并存，甚至同一企业都在采取多种形式。

在20世纪90年代中期以前，中国家电仍处于卖方市场阶段，厂家根本就没想到要去做渠道。当时经销商整天坐在厂家门口，先打了款，接着再走完销售、财务、仓库等程序，货一出来立刻就提走，然后一转手就赚回大把银子。一方面，在供方市场条件下，许多经销商靠厂家的扶持发展壮大，厂家也在客观上利用大户经销商的销售渠道、资金、流通设施及人力开拓市场；另一方面，过分依赖大户商家又滋长了工厂的惰性，潜在的问题是厂家只抓经销商，不开拓市场。两方面的影响为日后厂商矛盾埋下了伏笔，厂商之间和睦相处的日子并不长远。

从20世纪90年代中期开始，买方市场来临。面对供大于求的状况，降价成了最直接简单的办法。因为商家之间相互杀价，市场一片混乱，厂家也在市场上失去了控制权。因此，矛盾的积聚引发了厂家对通路模式的重新构造，网络代理制应运而生。但与国际流行的代理制不同，网络代理制具有中国特色：一方面厂家依靠网络代理商，也就是以前大户的网络资源，大户的代理权仅局限于自己建立的分销网络；另一方面，厂家积极介入大户之外的一级批发商和重要零售商。从形式上讲，这种新的通路模式，既顾及了市场开发，又兼顾了市场稳定，是个两全其美的策略。但

是，由于中国市场还不成熟，新厂家蜂拥而至，它们一般不是追求稳定的利润，而是追求规模，往往会给大户代理商更高的利润。

经历了早期大户模式的辉煌，尝试了代理制的酸甜苦辣，厂家不约而同地把目光锁定——终端零售市场。海尔是最典型的例子，它回避同业竞争的焦点，找到新的销售通路——自建区域营销中心，直接给零售商、小户供货。因此，海尔的终端控制能力相当强，对价格的控制很到位。格力则以资本为纽带把各区域市场有实力的经销商“捆绑”在一起，共同出资建立专业销售公司，工厂直接参与市场销售及终端市场的跟进。长虹在原有销售渠道基础上，也推出了强化零售终端的渠道策略，投资2.5亿元在全国建设一万多家零售终端。TCL是国内最早大规模建设零售终端的家电企业之一，在全国已拥有8000多家零售终端，有1.2万销售人员，每年投在渠道上的资金接近10亿元。美的的渠道策略也从2000年开始由“控制一级，规范二级，强化终端”调整为“强化终端，规范二级，控制一级”，并积极向扁平化发展。科龙在2001年还推出了“500工程”和“5000工程”，即在一级城市中挑选500个有影响、有实力、信誉好的商场，在二、三级市场和农村市场建立5000个由容声自己选定的网点，直接介入终端。

尽管主流厂家都加大了终端市场的“干预”力度，从潜流激荡中成功突围，但无论是直接参与角逐，还是迂回作战，经历了20世纪90年代中后期“封杀大户”的洗礼之后，厂家同时回归到一个理性的选择——不激怒各地大户商家。因为，从这时候开始，出现了一些响亮的名字——苏宁、国美、三联等，它们被称为“超级终端”。

商业资本的抬头意味着什么？

当前对传统渠道销售家电产品冲击最大的是以国美、苏宁、永乐为代表的家电连锁。这支重要的商业资本最显著的特征是经营规模大、资本雄厚、跨地域连锁经营、掌握着庞大的销售网络，是一个高效率、专业化的零售终端。它们以承担销售风险的方式获得家电生产企业最大限度的让利，因此除了在零售价格上具有优势外，在品种、数量上与其他销售渠道的单元比也同样具有明显优势。

此外，综合性连锁也是传统渠道强劲的竞争对手。综合性连锁目前以国外品牌为主，包括家乐福、沃尔玛、麦得龙等，价格和商品种类齐全是它们的主要竞争手段。目前虽然仅占家电产品总销量的2%左右，但是这些国外商家企业的资本、管理、品牌优势明显，并已经加大在我国的扩展力度，综合性连锁因此成为极具影响力的销售渠道。

在美国，三大电器经销商则几乎垄断了全国的电器销售。在中国虽然不会是三家经销商垄断全国电器销售，但是这些超级终端的影响已经愈演愈烈。面对这样的超级终端，厂商对其是又爱又恨，却又无可奈何。一方面，它们的销量实在是很可观，进入这些渠道，出货可以很快，而且它们都是现款现货，或者淡季打款；另一方面，它们又很不“听话”，经常大幅降价，打造“价格盆地”，扰乱了渠道的价格秩序，客观上损害了渠道内其他经销商的利益，厂商对这些也没办法控制。

中国家电企业的出路

关于出路，其实不同的企业有其自身独特的个性化的演绎方案；关于出路的思考，我们仍然可以借鉴前面产业价值链路线启发思路，然后从价值链的关键点上拓展思维角度，以求寻找到可能的解决之道。

1.中国家电企业的出路分析

这里，我们可以从产品生产、市场区域拓展、渠道终端三个角度展开分析。

关于产品生产

从产品的角度，我们可以将产品差异化创新和规模化经营作为思考的两个维度。对产品差异化创新而言，常见的策略是融入时代消费新元素，比如在产品创新中融入便捷、健康、艺术化设计、信息化元素等。目前在这一领域堪称表率的企业无疑是海尔，近年来，海尔连续推出许多创新产品，比如针对夏天衣服单薄，用大洗衣机洗衣服的耗电耗水问题，海尔推出了小小神童洗衣机（融入便捷元素）；针对室内空气不畅引发空调病问题，海尔推出了负离子氧吧空调（融入健康元素）；针对“橱柜家电一体，服务一站满意”理念，海尔推出了“整体厨房”的套餐厨具产品（融入艺术化设计元素）……当然，针对信息化元素而创生的产品设计品类就更不胜枚举，家电信息化已经成为行业的主旋律。目前小家电市场的火热表现，其实已经暗含上述元素的综合实力。对于产品创新，企业除了自行研发投入之外，还有的模式就是与其他公司进行合资“嫁接”，这样的企业案例如长虹与微软在手机领域的合作、TCL与东芝合资的白电公司等。

在规模化经营方面，通常意味着资本市场上大规模的企业并购和重组，除此之外，其实还有OEM的代工模式。对于前者，在2004年，家电行业存在不少看点，其中影响较大的事件主要有：①格林柯尔实现了对科菱、美菱、威力的全面控制，产业布局进一步完善（该事件的社会舆论尤为激烈）；②美的收购荣事达50.5%的股权，收购华凌42.4%股份，形成

了覆盖空调、冰箱、洗衣机、小家电的完整产业链，成为继海尔之后的又一家大型白色家电企业集团；③南京斯威特受让65%的小天鹅集团股份，从而控股小天鹅，同时对其他家电公司的重组工作也接近尾声。在全部重组完成后，斯威特业务范围将覆盖洗衣机、冰箱、PDP彩电三大领域。

在OEM贴牌代工方面，从规模的角度考察，其实质就是产品生产环节的分解，而站在产品输出端的角度回头去看，代工模式也只不过是一种规模生产的集群效应。如果自身品牌强势、市场需求旺盛，但产能有限，此时即可释放部分产能于代工商家。从外部而言，强势品牌可以自然形成封闭式的功能模块，消费者的关注面通常仅停留在产品品质层面，后端的复杂工艺和过程被自然屏蔽。在强势品牌案例史中，国际品牌戴尔与IBM的OEM协议在2006年才结束。从1999年3月开始，IBM向戴尔提供了包括存储系统、芯片、液晶显示器等在内的电脑组件产品，这些产品以OEM方式提供给戴尔，而持续的时间是七年。

再一次抽象浓缩上面的表述，产品生产之所以成为一个家电企业出路的候选项，是其符合了产品属性中关于“质”和“量”的要求，两者的组合模式从数学角度看共有三种，除了分别独立地追求之外，两者的融合是当前大中型家电企业的主流意志。

关于市场区域拓展

提到市场区域，在我们的思维模式中，常常涌现出革命战争时期的影像：“农村包围城市”（或“城市包围农村”）。出现这样的思维图像，是因为在我们的头脑中还存在“发达”和“落后”以及“工人”和“农民”的朴素的“阶级意识”。意识区域的存在表明了市场区隔的存在。市场区域拓展的主要

工作，对“内”（指国内）是要从一级城市发展到二三级城市，从东南部发达地区深入中西部边远地区；对“外”（指国外）是要跨出国门，进军国际市场，简单地说是“出口”。

对于家电行业的出口行情，我们可以从2004年度的出口数据中解读当前行情的“火热”（见表6-4）。

表6-4　2004年1～10月中国家用电器出口情况

名　称	数值（%）	描　述
家用电器行业出口交货值	46.14	同比增长
空调制造业出口交货值	56.83	同比增长
厨房电器制造业出口交货值	35.76	同比增长
清洁卫生电器制造业出口交货值	36.48	同比增长
部分主要家电产品出口情况		
名　称	出口比重（%）	增长率（%）
电冰箱出口比重	51.44	50.65
房间空调器出口比重	44.59	52.32
洗衣机出口比重	27.35	74.44

注：彩电和微波炉出口比重有所下降。

资料来源：上海证券报，2005-02-16。

从行业总体情况来看，目前我国的家电产品已经基本得到国际市场的认可，数据表明我国家电产品已经具备大量出口的条件，等待我们的只是出口的意识和谋略。从部分家电产品出口情况数据来看，对于我国居民家庭生活普及度较高的电冰箱、洗衣机，国际市场已经给予热烈的回应。

在出口方面，还有一条创新的出路是OEM，跟上文提到的OEM方式

不同的是这次是为别人代工，而自身只负责产能。其实，国内很多企业走的路就是这样。全球微波炉第一生产厂家格兰仕，每年1500万台微波炉产能中，有六成产品被贴上世界其他知名微波炉品牌；TCL在其数亿美元的出口产值中，有60%以贴牌形式实现。从出口方式来讲，我们也曾经想过打自己的品牌，但实事求是地讲，做这件事情很难。因为在全球经济一体化浪潮中，企业要非常清楚自己的比较优势在哪里。当不具备在国际市场上打自有品牌的条件时，只能充分发挥自己的比较优势求生存。从这个定位出发，我们就老老实实地做OEM，虽然赚取的单品利润比较少，但是总量上获取的利润还是非常可观的。这是中国家电企业普遍接受的观点。

关于渠道终端

渠道终端对生产厂家而言是产品的最后一站，正所谓“送君千里，终须一别”。当前国内的家电渠道时时上演着“情仇哀怨、悲欢离合”的纠葛故事。不久前，家电厂商对于渠道，还常常说是“渠道管理”，而现在厂家的感觉更多的是“渠道博弈”。对于前者，主动权掌握在厂家手里；对于后者，主动权变成了一种动态的变化关系，用一位厂家销售经理的话说：“供应链的共赢只是一个真实的谎言，‘店大欺客’却是真理。”当然，这一言论相对有些极端，但也道出了目前家电厂商内心深处的隐痛，毕竟习惯了控制，现在要调整自身姿态，心态上难免有段难以割舍的情绪。

同样，这里我们可以借鉴日本家电史的流通渠道的演变历程（见表6-5、表6-6），以便从中考察这变化中的必然因素。

表6-5　1973~2000年日本家电零售渠道数量变化情况　（单位：个）

<table>
<tr><th></th><th>1973 年</th><th>1975 年</th><th>1980 年</th><th>1982 年</th><th>1987 年</th><th>1995 年</th><th>1998 年</th><th>2000 年</th></tr>
<tr><td>厂商系列店</td><td>76</td><td>73</td><td>63</td><td>58</td><td>42</td><td>32</td><td>31</td><td>25</td></tr>
<tr><td>超市</td><td>3</td><td>3</td><td>7</td><td rowspan="3">26</td><td rowspan="3">33</td><td rowspan="3">40</td><td rowspan="3">48</td><td rowspan="3">53</td></tr>
<tr><td>百货店</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr>
<tr><td>大型电器店</td><td>8</td><td>10</td><td>15</td></tr>
<tr><td>其他</td><td>10</td><td>11</td><td>13</td><td>16</td><td>25</td><td>28</td><td>21</td><td>22</td></tr>
</table>

资料来源：高宇，日本家电渠道变迁，2003。

从数据变化情况来看，传统渠道厂商系列店数量一直以来不断地下滑，尽管幅度不是很大，但数据表明似乎对于该类渠道已经无法力挽狂澜；反观超市、百货店和大型电器店这样的新式流通业态却欣欣向荣、一派生机。其实，现在行业圈内知名的小岛电器、山田电机等是从没落的厂家系列店演化而来的，它们分别来源于日立系列店和松下系列店。

表6-6　日本家电主要厂商系列店变化情况　（单位：个）

厂　　商	系列店数量	
	1982 年	1990 年
松下电器	27 000	24 000
东芝	12 000	11 000
日立制作所	11 000	11 000
夏普	3 800	3 500
三洋电机	4 500	5 000
三菱电机	5 500	5 000

资料来源：高宇，日本家电渠道变迁，2003。

将表6-6和表6-5的数据对比，从主要厂家系列店数量变化观察，历经8年时间变化，主要厂家系列店数量几乎没有质的变化，这也在一定程度

上论证了主流厂家保证自身渠道稳定的重要性和必要性。对应当前国内形势，格力、TCL、海尔等主流厂商自建渠道的模式也就存在相当的合理性。针对目前主流的几类家电流通渠道：专卖店、专营商、大商场、批发商以及国外连锁（沃尔玛），主流厂商专卖店的存在可以在一定程度上抑制大型电器零售商的紧逼压力。但同时，对家电流通渠道整体而言，由于社会分工细化，家电产品功能属性趋于复杂化、专业化，大型家电连锁店“一站式”家电服务可以为消费者带来更多的便利和品质保证，该类业态必将成为家电渠道的主流，家电企业不得不学会与之共处。

价值链总动员：中国家电企业的出路

中国家电企业只有实现企业价值链的整体协同效率，使得渠道价值链上各企业、各环节的价值得到充分的体现，才有可能找到真正的出路。我们可以从生产力的布局、未来市场选择、渠道建设、品牌建设、技术研发、领导者六个方面分别进行论述，并称之为“价值链总动员”。

生产力的布局：提升供应链的价值

大卫·李嘉图（David Ricardo）在19世纪初创立的比较优势理论包含了国际分工与国际交换的基本原理。从广义上讲，比较优势是指一个国家国内各个产业部门在生产要素等方面与国外同类部门相比较的状况。如果一个部门由于自然资源、劳动力、资本、技术、管理、生产效率等方面都优于国外同类部门，从而使该部门生产某种产品的机会成本（用其他产品来衡量）低于在其他国家生产该种产品的机会成本，则这个国家在该种产品生产上具有比较优势，否则就没有比较优势。对以资源消耗为特征的产业部门而言，自然资源的丰富程度是决定该部门是否具有比较优势的重要

条件；在高科技部门，资本、技术、管理这三大要素的丰富程度则是决定一个部门是否具有比较优势的关键。

时至今日，国内家电企业按照行政区划均匀分布的格局已荡然无存，取而代之的是经过市场优化组合后形成的具有积聚效应的区域产业基地，也就是家电产业生态圈。我们可以清晰地看到，中国明显出现了三个大的家电产业生态圈：胶东半岛、长江三角洲、珠江三角洲。也正因为具有比较优势，这三个产业圈成为中国家电的基地。因此中国家电企业还是需要发挥“三大家电生态圈”的产业基地作用。根据菲利普·科特勒的观点，顾客之所以购买你的产品或服务，是你所提供的顾客让渡价值比你的竞争对手要大。顾客让渡价值是由总顾客价值和总顾客成本之差决定的，总顾客价值包括产品价值、服务价值、人员价值、形象价值，总顾客成本则包括货币成本、时间成本、精力成本、体力成本。从决定顾客让渡价值的这些要素来看，顾客之所以购买一家企业的产品或服务，是生产、流通领域各个环节共同作用的结果，而不是单个企业或单个产品特点的原因。因此家电企业对于上游研发和生产环节的企业，如提供技术服务和原材料的企业，需要给予更多的关注，以产业的概念来设计企业的发展，不断地提升供应链的价值，做到企业内部研、产、销等重要环节和供应链企业的快速协同，通过整体价值的最大化达到产业链上各个环节的局部利益分配最优化。

未来市场选择：扩大市场链

中国家电企业未来的市场设计，用一句简单的话描述就是：强化出口，稳固城市，培育农村。中国的产品正越来越受到全世界的认可。过

去，“Made in China”往往是地摊货的代名词；今天，海尔等优秀的民族企业已经在世界上响亮地喊出了“中国造”的概念，“中国造”意味着质量更好，价格更有竞争力。像20世纪六七十年代的日本产品一样，中国产品开始风靡全球，消费者的心理障碍已经被扫除。但是，这个机会仍需要用心把握。因为利用中国作为国际制造中心的优势的不仅仅是中国企业，还包含着更多的跨国公司。在中国实际上很多订单最后并没有落到中国企业的手里，特别是LG和三星两家公司对中国的出口市场构成了严重的威胁。因此，对中国企业而言，成为世界级的企业并不是唾手可得、水到渠成，它需要付出艰辛的努力去争取。

从20世纪80年代后期开始，中国城市市场需求量处于快速增长的状态。城市市场的另一个重要特征是产品销售以更新换代为主。因为1985～2000年，家电产品在中国城市迅速普及，主要家电产品拥有量都达到了很高的水平。国务院发展研究中心的调查显示：在购买电视、冰箱、洗衣机的消费者中，分别有53.3%、46.6%和48.4%的人的购买动机是更新换代。许多企业对农村市场“又爱又恨”。爱的是这是一块大肉（未必是肥肉），谁都不愿放弃；恨的是它迟迟不肯启动，以至于像康佳、TCL这样当初在农村布下重兵的企业兵败麦城，最后不得不折戟撤出。就目前农村市场的家电走势来看，未来几年的快速发展势头仍不甚明朗，把希望放在农村市场上是不明智的。

渠道建设：与渠道商共舞

应强调企业的核心主导作用。企业依靠其核心优势和自身资源形成在品牌、技术、质量、价格等方面保持强大的竞争优势，作为生产商，这是

它主导营销网络、有效掌控营销价值链的关键环节，是它进一步掌控终端，获得客户认同，进而掌控市场，获得竞争主动的筹码，也是它在产业价值链中存在和发展的理由，是价值的体现。而作为流通环节的渠道商和终端商在长期的市场竞争中形成的渠道运作能力、强大的分销处理能力、网络管理能力、社会关系处理能力、客户关系管理能力和贴近市场迅速反馈消费需求的能力等，形成了渠道商和零售商在整体竞争环节的核心竞争优势，并以此作为它们在产业价值链中存在的理由，它们积极发挥自己的核心优势而成为优秀生产商的优秀中间商，从而与生产商一起构成一条完整的营销价值链。

作为以生产商、渠道商、终端商为主要环节的渠道价值链应强调其稳定性，网络成员以分工协作、资源共享和长期发展的理念形成利益共同体，强调共同利益、整体利益和长远利益，制定合理的协调和利益机制，成员之间不应以追求短期利益为唯一目标，而应以整个产业价值链形成可持续发展的长期竞争优势为最终目标。

生产商在培育自己的核心竞争力的同时，要强调服务关键渠道资源（优秀经销商、优秀终端、大客户）和积极嫁接、整合相关辅助性资源（服务和物流等），实现营销价值链的结构优化和各环节能力的均衡，提高营销网络的整体运作能力。而作为中间商的渠道商和终端商则应在提高渠道运作效率、加速产品或服务的流转速度、减少渠道交易成本和为顾客提供增值服务等方面积极努力，进而与生产商一道形成产业价值链上最关键的环节。

应强调网络系统管理。通过企业对各环节的经营指导、协助支持和日

常维护，改善其运营管理；通过对价值链中相对薄弱环节的资源的投入和改善，提高其整体运作效率；同时通过市场信息管理，并以此指导价值链各环节协同于市场争夺，提高响应市场需求的速度。

渠道价值链构建后并不是一成不变的，它需要随着市场环境的变化而进行动态的调整。那种营销渠道建设好以后就能管好几年的思想是不对的，如在中国，新兴商业业态的不断涌现和壮大，国际商业组织的进入，都在改变中国生产、流通领域的竞争格局，生产商、渠道商、终端商在整体竞争中扮演的角色发生了变化，在产业价值链中所体现的价值和所起的作用也发生了变化。但无论怎样变化，营销网络整体协同效率和效益最大化的理念不应该变，至于在产业价值链中是由生产商、渠道商还是终端商来扮演主导地位则取决于它们各自的综合竞争实力。同样，营销管理的内容与方法也应随市场环境的变化而变化，尤其对整个营销网络的渠道管理应从过去的交易业务员型向客户顾问型转变，由把握市场机会的“猎手”向精耕细作的“农夫”转化。

品牌建设：先做名牌不做品牌，质量与服务并举，提供有竞争力的产品

中国企业具有亚洲企业的思维方式。如上文提到的，迈克尔·波特在研究典型的亚洲跨国企业时，非常惊讶地发现，亚洲企业把办企业完全看作做生意，而不是创造新产品和服务。但是没有对于产品和服务的忠诚，是不可能产生品牌的。三星是创造品牌成功的企业，我们看看三星的例子。它先后在其国内通过合作获得50项技术许可协议而最终获得了产品的基本研发能力，到了20世纪90年代末期，三星投入研发70亿美元，成功转型

为中高端电子产品的领导者，接着三星开始大量投入广告，仅在2001年一年，广告的投入就有四亿美元，从而奠定了品牌的领导者地位。三星成为全球品牌的时间与海尔创业的时间长度刚好差不多，因此三星的成功经验需要我们认真借鉴，以免落入国际化的陷阱。

品牌的核心是要给消费者一个尽可能高的附加值，也就是说，品牌要有差异性。而我们企业所指的品牌，实质上是要让消费者知道这个牌子而已，大家更多地称之为“名牌”，它并不是真正意义上的品牌。

就中国目前家电品牌发展状况而言，更多企业的品牌停留在第一阶段：名牌阶段，即品牌是标记。不是因为他们不想做品牌，而是因为成熟理性的消费者更关注的是质量和服务。对于家电而言，事实上品牌并不是最重要的，差异最大的是产品本身的差异。毕竟，购买家电最主要的目的是使用。品牌在家电这一行业和产品中所起的作用并不是决定性的，除了品牌，质量和服务同样重要。品牌在家电产品中不过是能给予消费者信心的符号而已，家电不是可乐，中国家电没有必要付出巨大的代价去创建所谓的“品牌”。更何况品牌是踏踏实实做出来的，而不是靠大量的广告打出来的，它的真正魅力来源于消费者对企业产品质量、价格和服务的信赖。所以，中国家电的品牌策略应该是：在消费者知道的基础上（名牌基础上），集中精力做好质量和服务，并提供有竞争力的产品。

技术研发：集成国际化技术，强化本土化设计

正如波特所言，在所有能够改变竞争规则的因素中，技术变革属于最显著的一种因素。技术变革就其本身而言并不重要，但是，如果技术变革影响到竞争优势和产业结构，它就变得举足轻重了。

国内许多企业大谈独立开发的成本如何低，而且还经常这么算账：引进国外技术要花多少钱，而自己开发则节省了百分之多少。其实这种算法是完全错误的。它们只算了开发这项技术的投入，而剔除了开发这项技术之前的所有沉没成本（包括高达60%~80%的失败率成本）。

技术是国际化的，我们完全可以通过购买的方式迅速获得，尤其是在中国加入WTO后。承认自己今天还很小很弱的事实，实事求是，充分利用国际分工，找准市场的需求点，利用国外的先进技术迅速出击，这是今天中国家电企业应该做的事。

企业通过创新增加产品的附加值有三条路可以选择：一是靠提升研发力，增加产品的技术含量；二是靠工业设计，增加产品的魅力价值；三是靠营销组合，提高市场的实效价格。日本日立公司的数据极具说服力，该公司每增加1000亿日元的销售收入，工业设计所起的作用便占51%，而设备改造的作用只占12%。

而美国一项权威研究表明，对工业设计每投资一美元，带来的利润为1500美元。美国苹果公司20世纪90年代后期陷入困境，公司决定从工业设计入手，推出了具有全新理念的苹果Mac电脑。该机将PC的主机、显示器和音箱融为一体，并代之以半透明状、五种颜色的彩色外壳。尽管Mac在技术上并无太多过人之处，但产品一经推向市场，就受到空前的欢迎。在美国，创造了当时每隔15秒就售出一台Mac电脑的纪录。

今天是一个个性化的时代。提醒我们的家电企业，不要刚从价格战中走出来，又走入技术战的死胡同。企业要清楚自己擅长什么，而不要用自己的弱项去比别人的强项。所以，聪明的企业应该集成国际化的技术，强

调本土化的设计。

领导者：防止总裁滑入“第五阶段”

在总裁生命周期理论中，阐述总裁在其任职过程中会经历受命上任、探索改革、形成风格、全面强化和僵化阻碍这五个阶段，业绩往往出现始于上升、继而持平、终于下降这样的抛物线。当总裁滑入“第五阶段”的时候，企业也就进入了衰退期，这是一个管理上的事实，也正是许多企业盛极而衰的原因。我们可以看到中国许多私营企业一开始发展的势头很猛，但衰落得更快，几乎是一夜之间就没了。很显然，总裁在树立绝对权威以后，一个错误决策引发的破坏力大得惊人。

那么为什么会形成总裁这样的管理生命呢？汉布瑞克和福克托玛认为有五个因素导致了这种状况，分别是：认知模式、职务知识、信息源质量、任职兴趣和权力。其中，最关键的因素是认知模式和信息源质量。

凡是成功的企业家，几乎都有自己的一套有特色的理论。例如张瑞敏提出了“吃休克鱼”“斜坡理论”“OEC”管理法等方法，而其他更多的企业家是拥有自己的想法，只是没有明确总结出来而已。另外，由于每个人的背景不同，所以对营销、技术、生产、资本运营等关注的侧重程度也不一样。这些就构成了总裁的认知模式。每个总裁的认知模式都会有一个从发展形成到固定强化、从模糊到明确、从试探摸索到坚定不移的过程，最初是作为一种外在的工具手段，而发展到最后，就进入炉火纯青、融化在血液中而浑然不觉的状态。并且，这种认知状态的刚性在不断加强，之所以不愿对自己的思想行为方式做根本性改变，主要原因有：一是过去的成功强化了对自己目前方式的认可，即使要改变，也是对原来方式的修修补

补；二是不愿放弃过去的“沉没成本”，一个人对过去的投资越多，就越舍不得放弃过去，正如有时一个项目即使效益很差，但很多人还是抱着侥幸的心理追加投资，不愿意放弃；三是坚持自己为社会和公众所认可，因为一旦彻底改变，就意味着在社会面前否定了自己过去的一切，而且自己对于这种变革也没有必胜的把握，所以更倾向于自己熟悉的东西。

导致总裁管理能力在其管理生命周期后期刚性化的另一个重要因素是信息质量的下降。随着任期的延长，总裁的信息源会变得日趋同一化。一方面，可能是因为总裁对外界信息主动搜集的机会减少；另一方面，周围的人会逐渐摸清总裁的信息偏好，“报喜不报忧”的现象日益严重。

那么，如何才能有效防止总裁进入“僵化阻碍”的阶段呢？尤其是在中国家电的现阶段，总裁往往就是创业者本身，拥有至高无上的权威。对于今天的第一代家电领导人，要防止滑入“第五阶段”，只能靠其自己，因为没有人可以超越其上，也没有任何制度可以超越其上；但是对于第二代家电领导人，则可以通过建立标准的董事会和明确的决策制度，来防止他们滑入“第五阶段”，并保证决策不出现方向性的错误。

第7章　当代营销思想的净值[1]

常常听到一些争论，是关于营销是科学还是艺术的问题。我想营销因为基于相关学科的基础，它应该是科学；营销因为基于顾客的价值，所以它又应该是艺术。因此营销既是科学也是艺术，这也正是管理学的特征。我并不关心营销的这个讨论本身，我关心的是营销的思想会是怎样的范畴，这些思想又如何指导实践，所以有了关于2004年营销思想的净值的话题，又有了2005年的营销思想的沉淀。这些中国市场上产生营销真实成效的营销思想，是中国营销领域对于市场的贡献。

[1] 这部分内容是本书作者对《销售与市场》（2004年和2005年）上所发表的主题文章以及所剖析的实际个案的归纳和提炼，其中的思想是这些文章和案例的作者与其中提到的企业的贡献，读者如有兴趣，可参阅2004年和2005年各期《销售与市场》。

2004年营销思想的净值

中国企业的确发生了翻天覆地的变化，在很多领域都取得了进展，甚至在一些行业出现了引领的作用，但是当辉煌成为过去，我们需要沉淀一下思想，为下一个辉煌奠定坚实的基础。如果让我对21世纪第一个十年做个总结，营销思想和观点林林总总，总结为：

·得战略区域者得天下；

·从大众市场走向细分市场；

·以供应链管理为基础的渠道再造；

·不确定性环境是营销面临的一种常态；

·先成就别人，再成就自己。

得战略区域者得天下

中国的国土面积与欧洲相当，中国每个省之间的消费差异却可能比欧洲国与国之间的差异还要大。地区差异是中国企业必须正视的最重要的环境要素之一。战略性区域市场是从竞争的角度定义的，是指与企业资源相匹配的、可以进入的、能获得竞争优势并对企业未来发展起到支撑作用的区域市场。其主要指标包括规模、利润、制造、管理、信息、资本、原料、成本等。“战略性区域市场建设”将是未来相当长一个时期中国企业营销工作的核心。

同时，由于区域市场营销战略是企业整体营销战略的重要组成部分，因此，从相对容易把握的区域市场营销战略切入是中国企业逐步导入营销战略最合适的突破口。占领战略区域需要多方面的能力，关键的是区域市场的定位、顾客的细分、组织结构的保障以及系统资源的匹配。但是这里面有一个更为关键的问题是：营销考核体系的设计，是关心销售规模还是关心市场结构。如果营销考核导向的问题没有解决，战略区域的开发只能是流于形式，不可能得到根本性解决。

战略区域市场构建的目的是与区域顾客进行更为直接和有效的沟通，是能够更深入地理解顾客需求、清晰地定位以及为区域顾客创造独特的价值体验，因此战略区域本身的理解是营销体系建设的出发点，不要站在营销的角度理解战略区域，而要站在战略区域角度来理解营销，所以不能够简单地归结为营销组织、营销资源、营销策略，而要归结为市场组织、顾客资源、顾客的价值营销策略。

从大众市场走向细分市场

2004年开始，从大众市场走向细分市场的观点就不断地被提出和重申，但是尽管营销人对市场细分的概念并不陌生，尽管不少营销人早已开始市场细分的实践，始终仍缺乏群体性的细分行为。实际上，大多数营销人也不看好细分市场的前景，而只习惯于这样一套营销模式：设计一个满足大众需求的好产品，然后通过大众渠道销售，通过大众媒体推广，以大众能够接受的价格销售，尽可能把销量做大。在大众消费的市场空间还没有真正饱和之前，开发细分市场是费力不讨好的事。

我们批判这样的观点、坚持市场细分，是因为：首先，大众消费市场

已趋饱和，企业被迫需要寻找细分市场以创造增长空间，以及大众市场日趋微利或无利，企业被迫需要转向厚利的细分市场；其次，收入分配的差异以及由此造成的需求差异已经足够大，中产阶级和高收入群体已经作为一个社会阶层出现，基尼系数已经超过很多发达国家，这些都是细分市场规模化的前提条件；最后，细分传媒和细分渠道已经产生，分众传媒、小众传媒不断出现，为细分化产品的推广创造了条件。

我们的问题是：一方面，做细分市场意味着满足特定人群或特定区域的差异性需求，因此不但要求企业到位和准确地把握这种特定需求，而且要求企业具有较强的产品研发能力；另一方面，做细分市场也对企业传统的销售渠道提出挑战，不同渠道覆盖不同的消费人群，一家企业不可能用覆盖传统市场的大众销售渠道分销针对细分市场的产品，而企业在运用和开发新型销售渠道上仍有很大障碍。

一些企业在做细分市场的过程中发现，做大众市场的营销队伍由于观念、习惯和经验使然，经常以大众市场模式做细分市场，结果导致细分产品营销失败。知道了这些弊端，就要求我们学会做细分市场所要的能力和习惯，而不是坚持只做大众市场，我们必须接受细分市场是一种趋势的现实，并为之做好准备才行。

以供应链管理为基础的渠道再造

企业的营销通路和终端成本太高已成为突出的问题，推进现代物流和供应链的发展将成为重要的解决之道。但这还不是最重要的，最重要的是沃尔玛效应所显示的模式已成为市场游戏规则的根本模式。我把沃尔玛的模式称为“沃尔玛效应”，简单地讲，它涵盖四个方面：第一，物流域信息

系统的高效率引发更低廉的价格；第二，由需求驱动零售，形成一种与供应商的新型关系；第三，信息系统驱动分销；第四，促使生产厂家更加努力，形成高效消费者的回应。

过去企业主要凭借在供应链上的抢位与占位来获取相对竞争优势，但企业的供应链各环节是相互隔绝的，信息是不畅通的，利益是不均衡的，企业的供应链并没有形成整体优势。未来企业的竞争关键在于速度的竞争，而企业的速度决定于供应链的整体运行速度，这就需要企业从供应链的抢位转向供应链的整合。所谓供应链的整合，首先要基于信息技术建立企业的供应链系统；其次是要通过机制创新，调整供应链各相关者的利益关系，建立目标责任系统，以实现供应链的有效协同；最后要运用资本杠杆，对供应链的上下游进行整合或策略联盟与合作。

如果我们回到供应链管理的特性上理解，你会更加同意我所坚持的观点，供应链特性表现为以下几个方面：承认依存性和领导地位、基于反馈的战略、全面的解决方法、核心竞争力专门化、共享的文化。供应链管理的结果是采购方式从竞标转向紧密合作，所以我们需要认真理解供应链管理，把供应链管理作为渠道再造的基础。

不确定性环境是营销面临的一种常态

自2003年下半年起，关键性原材料涨价产生的“蝴蝶效应”，已在各个产业链的中下游环节掀起阵阵风暴。到了2004年，汽油涨价、粮油涨价、钢材涨价、建材涨价、农资涨价、内存涨价、煤炭涨价……2005年更有人民币升值、原油价格暴涨、煤矿不安全因素等，2008年全球金融危机，2009年全球气候异常，等等。这几年来，几乎所有行业都面临原材料大幅

波动的压力，全球市场无法预测的压力，可以看作企业外部环境不确定性的表现。发人深省的是，此类不确定性似乎越来越频繁，以至于成为企业生存所面临的一种常态。事实所揭示的确实是市场背后隐藏着的基本逻辑——正如自由竞争决定了企业微利时代必将来临，开放的市场环境也使得企业随时都必须接受不确定性环境的挑战。

如果营销面临的不确定性是一种常态，那么就要求我们的营销至少做好四个方面的准备。一是练好内功，以自己的系统能力来保证产品的总成本领先。二是围绕顾客价值进行营销创新。不确定性所提供给我们的机遇，只能存在于顾客需求中。因此，面对瞬息万变的市场，营销创新应以顾客需求为出发点，努力为顾客增加价值。三是基于供应链管理的营销流程再造。伴随着不确定性的是企业不可间断的流程再造，这使得供应链上的每一个环节都能够为顾客价值做出贡献，通过营销流程的改变来改变与供应商的关系，从而抵御不确定性带来的风险。四是成为价值链的管理者，制造商、经销商和消费者之间不再是零和博弈，而是正和博弈，也就是双赢或多赢的概念，这样才会使价值链的参与各方的利益达到相对均衡，才会产生真正的协同，才可以增强企业对于市场不确定性的抵御能力。

先成就别人，再成就自己

世界500强之一的瑞典利乐（Tetra Pak）公司，主要销售生产包装材料、饮料加工设备和灌装设备。作为全球最大的软包装供应商，它掌控着全球75%左右的软包装市场份额。自1985年利乐正式进入中国，它已经成为中国最大的软包装供应商。那么，作为产业链上游的供应商，利乐是如

何在产业环境，特别是下游企业经营理念很差的环境中迅速发展业务的呢？利乐公司在中国奉行的经营理念是：与客户共同成长。利乐深信，只有整个产业链各个厂家共同发展，才能带来整个产业的繁荣。作为产业链条中上游的供应商，只有下游发展了，自己才能获得更大的发展。

作为供应商，利乐并没有把自己的职责仅仅放在提高产品的质量、提高产品的竞争力、不断推出适应企业需要的产品、降低价格、完善对客户的售后服务等方面。利乐面对产业链下游“软件”环境差的状况，决定帮助客户成长发展。作为落实这一理念的实际行动，利乐在营销上与下游厂商结成了战略合作伙伴关系，这种伙伴关系，利乐称为“关键客户管理系统”（KAM）模式。利乐“以客户为中心”，改变内部的组织结构，设置关键客户经理，使其组织在业务功能上形成了以客户为导向的作业流程。这样，利乐在输出产品的同时，还更多地输出了企业文化、管理模式、运营理念、营销思想和市场运作方法，并为合作伙伴培养了人才。在这一过程中，利乐还积极利用优势资源全方位整合客户，通过有效的关键客户管理与实施，使客户实现业务利润的增长，从而达到客户满意的目标。这样，利乐获得了客户的认可，也实现了自身更大的发展。

2005年营销思想的评估

2005年中国市场进入完全竞争的状态，这就要求营销管理及营销人员也进入精益管理的状态。这一年营销思想如下：

·规模分摊成本，结构产生利润。

·机会创造机会。

·营销从精细化转向精益化。

·市场基础比促销更可靠。

·发现模式的模式：从一线中来，到一线中去。

·价格是战略的选择，不是战术的选择。

·重塑销售力量。

·销售人员的职责不是卖产品。

·给一套标准让业务员成功。

规模分摊成本，结构产生利润

在营销领域，人们一直关注规模，做销量、扩大销售份额一直是营销人员追求的方向，但是在今天的市场上，人们发现“规模并不经济”。在这个事实面前，怎样合理发挥规模的作用、如何解决销售人员在追求规模的同时所带来的风险是销售管理的重点。

合理的选择是建立一种新的经营模式，即建立“规模分摊成本，结构产生利润”的新型经营模式。这意味着企业要做到：第一，适当降低主导产品的比重，增加“小批量产品群”的比重，因为主导产品是精品的“靶子”，难以产生利润，而“小批量产品群”是利润丰厚的产品；第二，建立适当的产品结构，建立“低端产品产生现金流并分摊成本，中端产品产生利润，高端产品塑造形象”的经营模式。只有针对中高端市场或高中低端市场“通吃”的企业，才能在“规模不经济”时代生存。

机会创造机会

机会有时是可以创造出来的，而不仅仅靠争夺。吃饱了就会想要吃得更好，吃好了又会想要吃得科学，人的欲望就这样一步步被激发起来。早期的化妆品只是冬天滋润肌肤用的，看看现在的化妆品：按功能分有防晒的、补水的、祛斑的、美白的、营养的……按种类分有爽肤水、润肤乳、面霜、眼霜、手霜、足霜……你以为空间已经挤得满满的，再也没有未被满足的消费需求了，但旁氏隔离霜硬是凭着“三重隔离”开创了一个全新的市场空间。

不断深度挖掘消费者的内在需求，不断细分这些需求，就产生了一个又一个的市场机会。即使在一个物质越来越丰富的时代，这种机会也从不缺乏。在网络时代，电子商务更提供了广阔的市场空间。携程不仅创造了在家里订票、订房的全新旅行方式，也借由这个机会创造了自己的电子旅行世界；阿里巴巴同样是利用了网络时代的机会，率先创立了电子商务平台，而因为这个平台，阿里巴巴创造了联姻雅虎的机会。

营销从精细化转向精益化

我们必须看到，目前中国企业面临的竞争是全球化的竞争。中国市场已成为全球跨国公司竞争的焦点，中国企业还没有跨出国门就已经直接参与了国际竞争。这就要求今天中国本土企业的营销思维要具有国际视野，跟上全球营销管理水平与成本标准，并付诸本地化的行动。

中国目前的市场已经发生结构性的变化。这种结构性的变化主要体现在：消费者的结构性变化（层次、量级、构成）与市场参与者的结构性变化（层次、量级、构成）。这种结构性变化对中国企业的市场营销思维与模式形成了内在的转型压力，对中国企业市场营销的管理能力与管理水平提出了升级换代的要求，这个要求就是营销需要从精细化转向精益化，需要从管理转向经营。“益”与“细”一字之差，却代表了营销成功的关键和营销模式的质的差别。“益”是目的，“细”是手段。“经营”的目的是效益，“管理”的目的是效率。

中国企业营销所面临的核心问题是没有建立营销的战略性盈利利基。营销管理为“管理”而管理，为“销量”而销量，为“细节”而细节，却忘记了企业的核心目的是要为客户创造价值，是要盈利、求发展。中国企业营销的最大浪费是战略与营销计划的缺失性浪费，是粗放式资源投入所造成的浪费，是终端管理与服务过度、不创造价值的浪费（体现为市场的单位面积产量不高、单位客户价值低、人均效率低）。没有市场份额规模的效益是有限的，没有企业效益的市场份额规模是虚假的，而市场份额质量是统一规模和效益的关键。

市场基础比促销更可靠

“有促销有销量，没促销没销量”，很多区域经理对“促销依赖症”十分

头疼，销量别说增长了，只要不下滑就很好了。销售经理不断向上级要求促销，在已经炸烂的市场上不断地狂轰滥炸。在一次次的促销中，终端无管控地砸价造成价格倒挂，零售价低于供货价，没有一定的促销补贴，产品失去了流转的空间，这时的市场已经病入膏肓，不断地促销只能让市场在恶性循环中走向死亡。忽视市场基础建设、没有很好的铺市率、没有严格把控的价格体系，这样的销售一开始就是畸形的，大量的市场问题被促销造成的虚假繁荣掩盖。

市场中有一些产品始终保持着稳定的价格体系，渠道状况良好，销量稳定，促销只会带来增量，促销后市场会恢复平稳的销量甚至有所提升。这样的产品无一不是重视市场基础建设，视价格体系和渠道基础为生命，一切不利于市场的促销活动绝不会做。所以，狠抓市场基础、狠抓团队建设才是真正有助于销量增长的工作，才是销售经理应该做的。

销售经理一定要改变“只有促销才能上量”的错误观念，扎扎实实做好团队管理，不断加强市场操作基本功，夯实各项市场基础。所有促销活动都应当是为了更好地建设市场基础进行的，一切可能破坏市场基础的促销一律不做。一定要依靠铺市率上量，依靠稳定的价差上量，依靠经销商和销售队伍良好的服务上量，只有这样，才能真正使销量随着市场基础的提升而不断增长。明确角色、摸清市场、督导过程、打实基础，这是销售经理要做的真正对销量持续增长有贡献的事。道理虽然简单，做到却并不容易，坚持下去更难，但唯有如此，销售经理才能打造出一个长治久安、不断发展的明星级市场。

发现模式的模式：从一线中来，到一线中去

找到成功的模式后，企业发展就驶入了快车道。华龙和白象成功发现了农村市场运作模式，而康师傅和统一至今没找到。因此，尽管后两者的实力强得多，前两者却占据了农村主流市场。娃哈哈发现了通路“最后一公里的利润分配”的重要价值，并据此建立起“联销体”营销模式，才能在人们认为不可能成功的可乐领域取得成功，并把可口可乐和百事可乐排除在农村市场之外。海尔发现了“服务营销”模式，才得以在原本没有核心竞争力和产品差异化的情况下，找到营销竞争力。TCL彩电初进市场时也想模仿长虹的模式，但不成功。后来，TCL郑州公司被迫走向二级市场，却取得了市场突破。TCL很快将这种模式推向全国，并成为TCL彩电的营销模式。

特劳特告诉我们：成功的战略不是总部人员在办公室“冥思苦想”的结果，而是成功战术的结果。他因此得出结论：“营销最无用的活动就是围着圆桌开会，改进战略”，“既然战术支配战略，那么整个营销过程的关键步骤是深入市场一线。不幸的是，许多公司却没有一位副总裁来担负这一职责”。特劳特的这句问话太妙了：“（你所在的企业）有一名副总裁负责市场前线的工作吗？”模式源自一线人员，却是由深入前线的人发现的。特劳特又指出：“不要把深入前线与‘派’到前线混为一谈。”“派到前线”的人是去工作的，而“深入前线”的人是去发现规律的。老总的工作应该是：到一线发现经验，回到总部总结成模式，然后在一线推广。这句话可以归纳为“发现模式的模式”，即“从一线中来，到一线中去”。有些业务员做得很成功，但是他们不知道为什么成功，更不知道成功的价值。对他们来说，有些成功是精心设计的结果，还有很多可能是“误打误撞”的结果，甚至是不执行公司指令而“创新”的结果。只有站在老总的高度，才能够了解局部

成功的价值，才能够分析成功背后的道理，才能够知道哪些成功是必然的、哪些成功是偶然的。

价格是战略的选择，不是战术的选择

成功的价格策略应该是对手察觉不到的，或不造成对手的恐惧。采取价格应对手段，关键是让消费者察觉到你的让利。如果能打造出差异化的产品，再辅以价格手段，并结合规模效应下的成本优势，那么这种策略性和体系性的价格战略才是营销之道。遗憾的是，国内大部分价格战更多的是一种“作秀”、挑衅式的游戏或激怒后的声嘶力竭。

现阶段消费品市场产品和服务同质化日趋严重，消费者品牌忠诚度低、品牌转换严重的事实决定了价格战必然受到商家热捧。而对宝洁这样的跨国企业来说，刚进入中国时，主要任务是建立高档品牌的形象，瞄准的是城市市场几个购买力较强的消费群体，不管是偏高的价格还是选择市级电视台投放广告，都是服务于这一目标的。后来，品牌建设的任务基本完成，必然图谋购买力一般但人数最多的中低档消费群体，所以价格的降低和与央视结盟也就不足为奇了。

其实，真正的高手并不是不知道采取价格手段来提升市场份额，而是在评估了环境和可用方法后发现：大部分情况下，单纯采取降价促销的手段并不是最佳选择。因为当产品的同质化比较严重时，任何市场的主要品牌采取降价等手段以求获得更多的市场份额时，其他品牌为了维护自己的份额，必然采取类似甚至力度更大的降价行动，最终砸掉行业利润。价格战要操作成功，首先要解决的问题是：你吸引的是哪一部分客户？消费群体是否庞大？这对哪些公司构成了最大的威胁？

重塑销售力量

当我们看到企业在市场上的表现有差距的时候，很多人认为是两家企业之间在营销上的差距，也有人归结为品牌和实力方面的差距，我们认为差距主要集中在销售管理能力以及这种能力所决定的销售能力上。绝大多数中国企业是通过简单的策划抓住别人没有发现的机会，并充分利用中国市场所给予的巨大空间取得成功的。这种成功几乎是建立在沙滩之上，并不说明太多问题，尤其是不能说明销售能力。因此，对于中国企业来说，无论是向外走向世界还是向内保护自己业已取得的成果，最重要的是将基础打好。

问题不在于我们有没有能力强化销售管理工作，而在于我们是否认为这是解决问题的关键。许多企业强调营销是因为骨子里认为这是捷径，来得快。可企业竞争不是短跑，而是马拉松，企业不能为一时的领跑而忘乎所以。但中国企业没有这样的耐心，企业渴望的是一招制胜。当我们看到很多企业因为缺乏销售的力量而陷入困境的时候，我们需要知道，今天的确已经到了中国企业消除浮躁、通过提高销售管理水平做好销售基础工作的时候了。

销售人员的职责不是卖产品

销售人员要明白，自己的职责不是向经销商卖产品，而是帮助经销商创造一个能够促进产品顺畅销售的生意体系；不是向客户销售产品，而是帮助客户把产品销售出去。也就是说，促销要向“促通”转变，打通通路，建立一个畅通无阻的产品销售的生意体系。销售人员不仅是通路的建设者和维护者，更应当是通路的领导者、支持者和通路问题的解决者。销售人

员要把客户的问题看成自己的问题，把客户的困难看成自己的困难，哪里有问题，哪里就是销售人员的战场。销售人员只有把自己变成一个通路问题解决专家，才能更好地维护通路的有效运作。

用“促通”的观念运作市场，销售人员的工作重点就要转变，目前尤其要做好以下工作。

1.全面了解通路和市场情况

有许多销售人员做了多年销售，除了对总经销商和精品的情况一知半解外，对市场情况、批发商情况、终端情况、消费者情况知之甚少或一无所知。了解通路每一个成员的情况，是服务好他们的前提。

2.建立全面的客情关系

销售人员不仅要与总经销商建立良好的客情关系，还要与分销商和零售终端建立良好的客情关系，即建立起一个促进产品销售的统一战线，让更多的人支持、促进产品销售。

3.将管理经销商变成服务经销商

一方面，要通过指导、培训等方法帮助客户提升市场运作能力；另一方面，要解决通路运作过程中出现的问题：①指导经销商树立新的营销理念。②帮助经销商开发新的分销商和零售网点。③对经销商进行培训。④帮助、指导经销商做好销售队伍建设，如帮助经销商组建销售队伍、对经销商销售队伍进行培训和指导、帮助经销商建立和完善销售管理制度、指导业务队伍做好对客户的拜访。⑤帮助经销商管理和规范市场，如针对市

场变化与经销商进行沟通，促使经销商调整经营思路与经营策略；帮助经销商整顿客户；帮助经销商建立下游客户档案，进行客户分类管理；对客户的市场状况和表现进行评估，采取针对性的支持政策。⑥做好终端，拉动市场，如帮助客户开发与维护零售网点、帮助客户在零售网点进行销售展示、对零售网点进行日常客情沟通、帮助进行货品整理和进出货记录。⑦向经销商推广成功经验。

给一套标准让业务员成功

优秀企业中不是只有营销高手才能成功，而一定要保证平凡人也能成功，这个平凡的人就是业务员。普通企业有一种不良氛围，似乎一讲激励和信任就崇高，一谈监督和管理就庸俗。实际上，有效的监督和管理是迫使平凡者成功不可或缺的手段。因此，优秀企业制定规章制度时会秉持“有限信任”的原则，而不是“用人不疑，疑人不用”地放纵管理。给一套标准，让业务员成功。

“摸着石头过河”，这句话经常被误读。在普通企业，每个人都在摸着石头过河，结果大多数人掉到了河里，因此普通企业的教训比经验多；在优秀企业，绝不让普通人摸着石头过河，这是少数优秀者的工作，而一旦摸过河，就把过河的经验做成标准，其他人按标准套路过河，因此优秀企业的标准多。优秀企业总有很多“标准作业手册”，遇到问题先看手册如何说，如果手册里没有就要寻求上司支持。像可口可乐的“1.5倍安全库存”“按顺时针顺序拜访客户”，都不是普通业务员能够摸索出来的，一定是企业集体智慧的结晶。

普通企业的经验与教训属于个人，优秀企业的经验和教训则属于企业

财富。其实，每个人都有自己刻骨铭心的经验和教训，把经验和教训归纳起来就可以形成标准。做到这一点并不难，难的是这样去想。例如，负责商超的业务员周末做什么，去送货吗？不对，应该周五送货，周一补货；去开发客户、去收款吗？估计周末找不到人。业务员此时在商超只有一项最有价值的工作，即在卖场做促销或导购，因此所有人员在周末应该自动成为导购员或促销员。于是，商超业务员的标准作业流程就制定出来了。周一：上午卖场补货，下午同周二、周三、周四；周二、周三、周四：开发客户、收款、理货、做客情；周五：上午补货，下午同周末；周末：在卖场做导购、促销。

结语

站在每一个时间节点，我们总是希望可以确定自己的方向，大踏步地走向市场。

中国市场格局界定

如果首先需要对中国市场格局做一个全面的界定，我们可以从两个方面来描述。

第一，市场反应速度

市场反应速度也叫作沃尔玛市场效应。我们都很清楚地知道沃尔玛在国际市场和中国市场的操作以及对国际市场和中国市场的影响，可是它的影响不仅仅是销售规模的问题，不仅仅是实现了百货业态的调整，也不仅仅是我们看到的整体市场的变化以及沃尔玛高效运营的水平，而是沃尔玛真正代表了今天市场所需要的一个基本的效率。这个效率叫作市场反应速度，就是一个企业的技术、企业所面对的市场和企业整个运营的策略如何变成一个整体和一致性的东西。这个整体和一致性的东西具体反映在以下四个方面。

1.物流信息系统

企业的物流信息系统怎么样才能够结合在整个销售的环境当中？用对于消费者的高效反应去调整商品的结构以引发更低廉的价格。我们都很清楚，在市场当中我们唯一要关注的就是顾客的需求。在沃尔玛所面对的顾客群体当中，它最关注的是日常的消费这一组顾客，而在日常的消费当

中，价格永远是第一敏感因素，所以沃尔玛确定的策略是“总是用最低的价格销售”。但是，如果一味地降价，相信无论是供应链、产业链还是企业自己的利润链都要受到伤害。所以沃尔玛找到了一个基本的方法，就是用物流领域信息系统做更高效的消费者反应。

2.理解需求的驱动

在中国本土化商业体系当中，国美闯出了一条路，而且真正走上了一条可以跟跨国终端零售企业在中国市场上比拼的路。但是，这不意味着我们具有了跨国企业的能力和水平，这需要国美，也需要整个本土商业体系认真地思考一个问题：“企业是不是真正了解消费者的最终需求？”也就是说，终端消费者的需求是否可以驱动零售，还是只是做简单的圈地或者是规模扩张。

沃尔玛之所以能够做到高效的消费者反应，主要是它做到了很重要的一点，就是形成了一种与供应商的新型关系。这也是中国商业体系被动的原因所在。我们的零售企业和制造商之间已经发生市场地位的变化。前20年，中国市场上基本上是制造商在引领消费者、在培育消费者，可是从2004年开始，终端零售商开始主导消费终端市场，所以对于零售企业来说更重要的是了解消费者。对已经在了解消费者的制造商来说，不会这么轻易接受零售商的制约，而对于刚刚开始主导市场的零售商来说，需要保持主导地位。那么这两者之间怎么结合呢？两者是对立的，还是合作的关系？沃尔玛已经给出一个答案，这个答案就是：要形成一种与供应商的新型关系，用需求驱动制造商和零售商。

3.用信息系统驱动分销

分销概念在今天需要有全新的理解，大家不要简单把它理解为一个结构的概念，其实它更重要的是一个信息分享的概念。如果从结构的概念去理解分销市场、去理解分销整体运作的话，我们可能会把分销简单化，比如理解为一级、二级、三级市场，或者是以往批发、零售的概念，大家习惯地认为这是一个层级的问题，是一个不断细分的结构。这是不对的。如果能够使用信息分享的概念来做系统、来驱动分销的话，我们就可以用整体市场的信息，来获得企业想要的结果。

4.高效消费者回应

从某种意义上来讲，今天市场对企业的一个明确的要求就是，对消费者的真正需求做出高效回应。从回应消费者的速度上来讲，中国大部分企业都不太具备高效回应的能力。但是如果我们还不了解高效消费者回应已成为今天市场的商业模式，还不了解沃尔玛效应所带来的商业游戏规则的变化，我们就不可能理解消费者，也就不可能理解市场，更不可能面对今天的市场。

第二，最基本层面

2004~2005年中国市场发生了几件具有代表性的事件。第一件事情是宝洁出品了9.9元的飘柔。宝洁被誉为中国营销的教科书，或者是被称为营销的黄埔军校。这么评价它，事实上是因为它确确实实在每个阶段所做的事情刚好和本土化市场结合得非常好。当整个中国市场从一、二级市场开始向三级市场渗透的时候，宝洁率先做起产品定价的准备。2005年，中央电视台广告标王也被宝洁夺得，而这本应是中国本土企业争夺领地的时候。宝洁进入中国本土企业的地盘意味着什么呢？这意味着中国本土企业

在市场全线与跨国企业处于同一个平台一起运作。第二件事情是可口可乐的下乡运动，可口可乐在2004年就努力进入中国农村市场。我们知道，可口可乐的市场一直以来都是中国的中心城市和一、二级市场，可是它也开始了中国下乡运动，那么这个运动就使得我们看到了可口可乐在中国整体市场的延伸。接下来的事件更多，包括麦当劳、肯德基等公司的本土化进程已经推得越来越快。如果去看一下肯德基，你会发现它已经在口感、口味设计上跟我们中国人所要的完全贴近了。这一系列现象表明，这些领先的跨国企业在共同关注一个问题，这个问题就是做营销的最基本层面，并努力发展成优势。

1.产品

中国企业一向以自己的产品在本土市场中能够凭低成本竞争感到骄傲。当说到中国产品的核心优势的时候，我们会毫不犹豫地说：我们拥有低成本的产品生产水平。而且，大部分中国企业都曾在本土市场用低价策略与跨国企业竞争。这种比较优势也的确使得中国企业过去可以面向市场。但是，如果仅仅以成本而言，随着跨国企业在中国建立生产基地和采用全球化采购策略，我们所说的低成本优势便已经不再具备。一家跨国企业的领导者在来到中国的时候，曾经说："中国成本就是我的成本。"如果这个概念成立的话，那么我们在营销的第一个层面——产品上，便已经不再具备低成本的竞争优势。

2.渠道

营销渠道代表企业营销的水准和宽度以及企业营销所覆盖的面积。我们发现当渠道变得更为集中以后，比如国美、苏宁的崛起以及沃尔玛、家

乐福在中国的策略，企业跟渠道本身的结合能力所显示出来的优势就更加明显了。比如本书开始提到的南方一家生产电源插板的企业，其产品水平与通用电气算是一个级别，但是因为通用电气和沃尔玛之间是盟友、伙伴的关系，所以这家企业的产品想进入沃尔玛这一渠道几乎是不可能的。但是如果不进入沃尔玛这一渠道，这家企业就不能真正打开中国市场。所以当产品本身没有什么问题的时候，渠道便成为第二个基本层面的东西。在渠道能力上如果弱小，是无法进入市场的。

3.消费者

营销整体的驱动来源于消费者需求的驱动，而消费者需求的驱动取决于企业对消费者的理解。在对消费者的理解方面，中国企业真正了解消费者吗？宝洁公司有70多个市场研究人员专门研究中国消费者，当看到这样的情况的时候，你还敢不敢说你对中国市场非常了解？所有成功的企业都有一个共同点，虽然他们在营销上有不同手法和创新，但是他们对自己的目标客户都有非常深刻、独到的理解。事实上，如果企业在理解消费者方面不是深刻而独到的，那么这家企业是没有办法了解市场的。消费者正是第三个基本层面。

4.广告

2005年央视广告招标表明的问题应该引起大家的关注，相信它不仅仅是一个结构数量上的问题。这一年央视广告招标的结构让大家感到非常惊讶，因为在前10年当中，央视广告整个招标的结构是以中小企业、本土企业为主，而2005年央视广告招标的结构中都是大企业、国字头的企业，然后加上跨国企业。这种结构的改变其实意味着曾经是我们自己认为比较能

够自然表现和富有机会的地盘，中国企业正在失去。广告正是第四个基本层面。

这是营销的基本层面，这些基本层面给我们带来了一个反省和思考的空间，但关键不在这里，关键在于我们应该思考哪些问题，而且这些思考会让你得到一个答案，这个答案就是如何去做。

企业提升能力的六个方向

中国市场格局需要我们从六个方向提升自己的能力。

第一，营销的系统能力

营销的系统能力是企业最为关键的一部分。在企业成本中，原料成本、财务成本、制造成本、营销成本都是需要关注的。但是，有一个更重要的成本需要给予更高度的关注，这个成本叫作系统成本。真正决定企业成本能力的实际上是系统成本，而系统成本所反映出来的能力是什么呢？那就是企业在整个市场当中的营销体现。所以，企业营销概念并不是企业个别部门的概念，它实际上是整个企业集团军为整个销售目标发动的一场战争。这场战争是个一体化的过程，这个过程可以用以下四点来概括。

1.关心市场结构重于关心销售规模

记得我曾经随中国一个行业企业家代表团访问30多家美国企业。在这30多家美国企业当中最年轻的一家有76年的历史，最老的有156年的历史。在访问过程中，我发现了一个非常奇特的现象：中国企业家询问美国企业家的时候提及最多的两个问题是：你的企业有多少人？销售额有多少？但是，美国企业家提及最多的两个问题是：你有多少用户？你对顾客

价值的贡献所占的比率是多少？这些活了70多年、100多年的企业所关心的问题是自己有多少用户，自己对顾客价值的贡献是多少。所以，当我们自以为把企业做到价值100亿元、1000亿元就做得很好的时候，我们应该看看用户在哪里？顾客价值的贡献在哪里？如果仅仅是规模的获得，那我们是没有资格说自己是非常强、非常优秀的企业的！所以重要的转换就是要关注市场结构，而不是销售规模。

2.关注市场组织重于营销组织

大部分企业都是坐在家里设计营销组织结构的，但在一体化营销时，整个营销组织需要源于市场组织设计。企业决定要不要开连锁店的时候，关键要看整个产品和业务的组合、整个市场组织是什么样的。如果产品和业务的组合是一个连锁结构，恐怕企业整个销售结构也就要调整了。所以，我们要求企业关注市场组织要重于营销组织。

3.顾客资源重于营销资源

在中国市场，大家拼杀的时候更多动用的是营销资源，比如渠道、广告、促销品、降价、包装、活动营销。但是，企业在探讨一体化营销的时候，应花更多脑筋考虑顾客资源在哪里。优秀的企业在顾客资源上动的脑筋比其他企业在营销资源上动的脑筋要多得多。

4.顾客的价值营销策略取代其他营销策略

换一个角度来说，企业制定营销策略时必须牢牢记住：要为顾客价值贡献去做事。

总体上来讲，是希望企业知道顾客价值是一个连接点，企业的营销策略必须是来源于整个顾客价值策略的营销，这叫作一体化，也就是营销的整个系统能力。

第二，整合化

企业必须动用所有营销手段以带来营销回馈，企业营销回馈要以实现销售收入为目标，而非以实现传播为目标。从某种意义上讲，中国企业的传播水平比营销水平要略高一些。所以，很多消费者所看到的企业形象通常与真正能享受到的这家企业的产品形象之间会有很大的落差。但是，这种现象的出现会真正影响到企业未来在整个市场上的稳定性、发展和成长。所以，对所有营销方面的专业人员所提出的最基本要求就是，要通过整合的方式进行营销活动。这就要求企业做到以下三点。

1.要有很强的产品研发能力和产品实现能力

中国企业在产品研发能力和产品实现能力方面比较欠缺。当产品的研发与实现跟不上的时候，再多的传播也是没有意义的。在这方面，很多企业都有过教训，像统一润滑油，整个传播渠道可能都已经做好，但是产品方面没跟上去。营销活动的第一个落脚点是产品的研发和产品的实现，要先把这件事落实好。

2.开发和运用整个销售渠道

只有当销售渠道开发出来并运用的时候，企业才可以说是真正有了一个基本的用渠道和平台做整合的概念。

3.要得到一个最终效果：传播形象和终端形象相匹配

这实际上是最后的衡量结果，这个效果得到了，才能够确认整合化营销做到位了。当利用好例如央视这样的平台的时候，还要有一个非常重要的平台，就是终端平台。当央视平台和终端平台匹配的时候，才可以保证整体形象能够确定下来。

第三，品牌化

品牌化就是深植品牌各个环节，也就是说，品牌本身需要精耕细作。当所有环节都对价值有所贡献的时候，才会有品牌。产品本身是否拥有独到的价值，这是起点。品牌最重要的是以产品为基础，这是企业第一个需要考虑的。接下来就看能否实现个性与可见度了。中国企业的产品有一个很特别的现象，就是大家都追求雷同。如果人家的产品好卖，很多企业便学着做的产品跟这个企业几乎差不多。但是，这样的做法并不具有品牌的概念，品牌很重要的一点在于它的个性和可见度。企业第三个需要考虑的是拥有稳定、可靠的渠道。事实上我们做品牌的时候，渠道在其中起的作用非常重要。如果企业实际情况与渠道不吻合，渠道不可靠，企业就很难把品牌做出来。在中国企业中，与顾客的沟通价值常常是通过传播去完成，通过客户服务中心去完成，通过客户关系管理部门去完成，企业不知道与顾客沟通其实需要整个业务系统去完成。整个系统去满足顾客价值，这不仅仅是做一个传递，也是一个沟通。只有整个系统去努力，才可以体现品牌的力量。

第四，服务化

服务化就是用服务带来增值。中国企业提供服务的时候有一个误区，就是认为服务是拿来弥补过错的。比如说企业的产品不够好，企业就会选择提供服务来弥补；市场做得不够好，企业也会选择提供服务来弥补。其实这并不是服务的含义，我们必须重新定位服务，也就是说需要明确服务本身的含义是什么。服务本身就是对顾客价值进行增值的表现，这个增值的过程就叫服务。如果企业对顾客价值的努力不是一个增值的表现，那么企业的努力便不是服务，而只不过是需要为产品本身付出的成本。中国大部分企业在服务概念当中都是成本概念，而不是我们讲的增值概念、资本概念。服务本身应是一种资本，必须带来增值，如果不能带来增值，这个服务是没有意义的。为顾客价值带来增值，这才叫服务。如何看待服务价值和顾客之间的关系呢？企业必须从两个层面去做：一个是顾客价值实现的质量，另一个是顾客价值实现的效率。实现这两个层面最重要的保证就是我们讲的服务本身和产品本身，也就是说顾客价值的质量和效率的实现依靠两大块，一个是产品本身，另一个是服务本身。顾客价值等于为顾客创造价值的服务的效用加上服务过程的质量，再比上服务的价格然后加上服务所花的成本。我们说服务是一个增值的概念，那么就需要理解什么是企业潜在利润。企业潜在利润其实来源于服务给顾客带来的价值比上提供服务所花的成本。也就是说，企业战略回归最基本层面其实就是要回归顾客价值与企业潜在利润。顾客价值一方面反映在市场上，另一方面反映在企业盈利能力上，企业盈利能力在市场上又表现为顾客价值的实现能力，两者之间是相互关联的关系。如果企业内部不能盈利，企业就没有办法反映出外部的顾客价值；企业如果不能对外部顾客价值有所贡献的话，内部也不可能盈利。所以，我们看到了两个最关键的概念：顾客价值与企业潜在利润，其实它们的正相关函数都是我们讲的服务价值。因此，服务化的

过程其实是从产品的设计开始，到对供应商的服务，然后一直到对终端用户的服务这一系列的过程。只有实现服务化企业才会真正表现出来整体的能力，而最终企业会获得什么？会获得一家以顾客为导向的企业，而这个以顾客为导向的企业最终会得到较高的顾客忠诚度。而当企业拥有了较高的顾客忠诚度，企业就拥有了品牌。

第五，国际化

其实我更喜欢用全球化去解释，国际化概念也就是全球化的概念和视野。我们为什么从2005年开始把国际化看得这么重，把它变为营销的方向，重要原因是什么呢？国际化本身有两层含义，一个是更具有国际化的营销思路，另一个是到国际上去开拓市场。联想实施了2008年奥运国际战略伙伴体育营销策略，与IBM购并之后，获得了国际品牌的使用权。华为在国际市场上采取的技术进入和人才进入的方式展示出了全新的国际化营销战略。海尔进入国际市场走出了一条自己的国际化之路。总结这些成功企业的经验，在国际化方向上我们有四个应对策略。第一，练好内功，以自己的系统能力来保证产品的总成本领先。中国无论如何还是要保持总成本领先，这是中国企业必须思考的一个总体战略。总成本领先就要求企业有好内功，有系统能力。第二，围绕顾客价值进行营销创新。企业营销创新必须围绕顾客价值，像肯德基的老北京鸡肉卷、芙蓉翡翠汤，这一系列努力都是在努力迎合中国消费者的口味。其中肯德基一系列的创新取得了强劲的市场覆盖和影响，获得了品牌的深植。第三，基于供应链管理的营销流程再造。团队化营销的一个前提是什么呢？就是将供应链作为管理的基础。中国的制造企业或者零售企业都有一根软肋，就是不擅长供应，而较擅长终端零售。所以，当原料价格猛涨、竞争环境恶劣、环境不确定性

加强的时候，中国企业就不知道怎么样应对了。其实应对的方式非常明确，就是将供应链作为管理的基础，与所有的供应商结成最终的战略伙伴关系。但是，中国企业一直没有明确回答一个关键的问题，就是谁是企业的目标市场。有的企业回答说目标市场就是目标顾客，但是，真正的目标市场应该是关键的原材料供应商。第四，要成为价值链管理者。企业在市场中要做的事情就是让价值分享成为可能，其实企业所做的所有努力都是为了成就这件事情。价值分享成为可能，就是指把顾客的价值、供应商的价值、制造商的价值、分销商的价值、终端商的价值，所有人的价值在价值链上实现分享。

第六，两极化

可口可乐下乡运动、飘柔9.9元的价格、宝洁获得央视标王等，这些意味着全面竞争的开始。那么全面竞争分不分农村市场，分不分一级、二级、三级市场？在这种情况下，恐怕中国经济本身的二元性特征还需要大家给予更多的关注。中国市场中会有中心城市概念，会有三级、四级市场和农村市场的概念，这本身决定了企业对两级市场要有所关注。在以下三个方面，需要特别关注。第一，国内市场国际化。在国内市场的任何一个层面，都可以看到国际概念在运作，国内市场国际化的特征已经越来越明显。第二，国际企业国内化。很多国外企业已经把中国本土化过程的学费交完了，可能前10年甚至前15年它们都是在进行本土化的学习和实践。可是，从2006年开始，它们已经完完全全直接用中国本土的方式和策略开始操作，已经不再是我们讲的国际企业了。就像宝洁已经实现了多样化、本土化、全球化的三化一体，这样一个实现的过程当中，国际企业已经开始国内化。第三，国内企业国际化。这也就是说国内企业已开始进行国际化

操作，当这些企业拥有了国际化操作能力的时候，这种国际化操作便不仅仅在国际市场上，也进行到了国内市场。很多原来单纯做国外市场的中国企业必须考虑去做本土市场。

今天的市场环境中有三个制胜的关键因素：速度、创新、全球化。这三个关键因素对竞争特点的影响会围绕着市场价值全面深入地展开。我们只有不断地努力，以自身的变化来应对市场的变化，才能保持竞争中的地位。

以营销的六个方向作为本书的结语，更多地想表达的是，营销是一个务实落地的工作，如果仅仅从理论上判断营销、理解营销，会违背营销本身的含义，因为营销就是对顾客的理解并实现顾客的价值。中国营销市场是一个充满创意、充满失败、充满竞争的领域，很多企业和经理人在营销这个领域感受了人生的价值。没有一成不变的产品，没有一成不变的企业，没有一成不变的经理人，不变的只是顾客价值。如果我们不能基于顾客的层面看待市场，不能基于顾客的层面看待企业，不能基于顾客的层面看待产品，不能基于顾客的层面看待经理人自己，市场给予的评价是非常客观和无情的。

中国营销领域也许尤其具有特殊性，因为任何具体的市场环境都有其特殊性，这也是我思考中国市场10年亲身感受到的东西，但是不能够因为市场环境的特殊性而忽略了营销本身应该思考的问题、应该努力的方向、应该做的行动选择。我还是坚持一贯的观察：营销战略必须回到基本层面。